

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

#### Management à distance

#### La gestion des processus collaboratifs dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19

Cindrak, Emir

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Management à distance :  
La gestion des processus collaboratifs  
dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19

**Emir CINDRAK**

**Directeur: Prof. J. CULTIAUX**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021**

*En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Mes remerciements s'adressent tout d'abord à M. John Cultiaux, mon directeur de mémoire, professeur au département de gestion à l'Université de Namur pour ses conseils son suivi et sa disponibilité durant tout le processus de rédaction de ce mémoire. Je remercie également les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions et qui ont permis la réalisation de mon travail de recherche. Je remercie en particulier ma sœur S. Cindrak, pour avoir relu et corrigé mon mémoire. Ses conseils de rédaction ont été très précieux. Enfin, un grand Merci à Haris D. et Niki G. pour cette expérience inoubliable.*

*Hvala puno*

## **Abstract**

La crise sanitaire de Covid-19 a bouleversé le monde du travail. Les entreprises et les équipes qui avaient l'habitude de travailler en face à face ont dû faire basculer leurs activités vers le virtuel et apprendre à collaborer à distance du jour au lendemain. Comment les managers ont-ils adapté leurs pratiques pour faire face aux problèmes liés à la collaboration à distance après l'expérience de la crise sanitaire de Covid-19 ? Tel est l'objet de notre mémoire. Après avoir examiné de plus près le concept de collaboration, nous nous intéressons aux obstacles qui peuvent affecter la collaboration au sein d'une équipe et à ce que les managers peuvent faire pour y remédier. Nous avons ensuite examiné de manière approfondie l'impact de la crise sur les processus collaboratifs en délimitant le contexte formel dans lequel ils s'inscrivent. Nos résultats de notre étude qualitative suggèrent que les managers ont été fortement influencés par l'environnement de travail incertain, ce qui a présupposé une adaptabilité rapide, visant la capacité opérationnelle plutôt que des stratégies à long terme en faveur de la collaboration.

## Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE THÉORIQUE.....</b>	<b>11</b>
<b>1 LE CONCEPT DE LA COLLABORATION.....</b>	<b>11</b>
1.1 DÉFINITION .....	11
1.2 CONCEPTS APPARENTÉS .....	11
1.2.1 Travail d'équipe .....	11
1.2.2 Coopération .....	12
1.2.3 Coordination.....	13
1.3 CONCEPTUALISATION MULTIDISCIPLINAIRE .....	14
1.4 CARACTÉRISTIQUES DE LA COLLABORATION.....	15
1.4.1 Processualité.....	15
1.4.2 Deux parties prenantes ou plus.....	15
1.4.3 Réciprocité .....	16
1.4.4 Activités communes .....	16
1.4.5 Objectif commun.....	16
1.5 FACTEURS CONTEXTUELS .....	16
1.5.1 Tâches.....	17
1.5.2 Environnements.....	17
1.5.3 Temps .....	17
1.5.4 Structure .....	17
1.6 FREINS À LA COLLABORATION .....	18
1.6.1 Biais de groupe.....	18
1.6.2 Différences .....	18
1.6.3 Partage de connaissances .....	18
1.7 LEVIERS MANAGÉRIAUX.....	19
1.7.1 Planification .....	19
1.7.2 Objectifs communs.....	20
1.7.3 Recrutement .....	20
1.7.4 Promotion et rémunération.....	22
1.7.5 Formation et développement.....	22
<b>2 LE MANAGEMENT FACE AU COVID-19.....</b>	<b>24</b>
2.1 TÉLÉTRAVAIL RÉGULIER VS. TÉLÉTRAVAIL OCCASIONNEL .....	24
2.2 LES ENJEUX DE LA COLLABORATION À DISTANCE.....	28
2.2.1 Environnement de travail .....	28
2.2.2 Manque d'équipement.....	29
2.2.3 Compétences numériques.....	30

2.2.4	Communication .....	31
2.2.5	Télétravail hybride .....	33
2.2.5.1	<i>L'impact du télétravail sur les collègues ne télétravaillant pas</i> .....	33
2.2.5.2	<i>L'impact du télétravail sur la performance de l'équipe</i> .....	35
2.3	LEVIER MANAGÉRIAL .....	39
2.3.1	Support humain et technologique .....	39
2.3.2	Communication .....	41
2.3.2.1	<i>Formalisation de la communication</i> .....	41
2.3.2.2	<i>Fréquence de la communication</i> .....	41
2.3.3	Les rencontres virtuelles .....	42
2.3.4	Conception de formules de télétravail hybride .....	44
2.3.4.1	<i>Critères liés à la tâche</i> .....	44
2.3.4.2	<i>Préférences individuelles</i> .....	45
2.3.5	Contrôle .....	46
<b>3</b>	<b>HYPOTHÈSES .....</b>	<b>47</b>
3.1	ENVIRONNEMENT .....	47
3.2	COMMUNICATION .....	47
3.3	RÉUNIONS AU VIRTUEL .....	48
3.4	TÉLÉTRAVAIL HYBRIDE .....	48
3.5	CONTRÔLE .....	48
	<b>PARTIE EMPIRIQUE .....</b>	<b>49</b>
<b>1</b>	<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>49</b>
1.1	COLLECTE DE DONNÉES .....	50
1.2	L'ÉCHANTILLON .....	52
<b>2</b>	<b>L'ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>56</b>
2.1	L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	56
2.2	L'ÉQUIPEMENT TECHNOLOGIQUE .....	58
2.3	COMMUNICATION .....	59
2.4	BUREAU HYBRIDE .....	63
2.5	LEADERSHIP .....	66
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS DE L'ANALYSE .....</b>	<b>72</b>
<b>4</b>	<b>LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>78</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>79</b>
	BIBLIOGRAPHIE .....	81
	ANNEXE 1 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS .....	86
	ANNEXE 2 : LE GUIDE D'ENTRETIEN .....	127

## Liste des figures et tableaux :

### *Partie 1 :*

Tableau 1 1 Travail à domicile avant Covid-19 et pendant Covid-19 .....	27
Tableau 1 2 Influences du travail à domicile sur la performance individuelle .....	37

### *Partie 2 :*

Tableau 2 1 Composition de l'échantillon .....	55
--	----

## INTRODUCTION

---

Dans une économie mondiale où les marchés, technologies, données, informations, produits et services évoluent à un rythme accéléré, les entreprises sont soumises à une pression accrue pour trouver des avantages concurrentiels sur leurs rivaux. De nombreuses entreprises ont reconnu cet avantage dans le regroupement des compétences et connaissances individuelles de leurs employés et surtout dans l'échange et partage de ceux-ci mis à jeu dans le processus de « collaboration ». Selon une étude de Frost & Sullivan (2006), la collaboration, l'orientation stratégique d'une entreprise et les turbulences du marché sont parmi les trois principaux moteurs de la performance des entreprises, la collaboration ayant le plus grand impact. Dans cette optique, il est estimé que le succès d'une entreprise sera de plus en plus mesuré par sa capacité à stimuler et à promouvoir activement la coopération intra et inter – organisationnelle, c'est-à-dire, entre les membres d'une même équipe, entre différentes unités ou départements ainsi qu'entre organisations et partenaires externes.

Bien que le terme « *collaboration* » semble être généralement connu et soit souvent utilisé comme synonyme de « *coopération* » ou « *travail d'équipe* », la revue de littérature montre clairement que la plupart des auteurs s'entendent à dire qu'il n'existe pas de définition uniforme et généralement valable de la notion de collaboration, mais que celle-ci est toujours décrite en fonction d'un contexte organisationnel particulier. Ainsi, les facteurs contextuels, tels que la structure organisationnelle, le type de tâches qui doivent être exécutées, l'espace de travail (colocalisé ou distribué), le style de management et le soutien fourni déterminent généralement les types de personnes et d'équipes qui participent au travail de collaboration. Ces facteurs varient en fonction du contexte et peuvent avoir un impact critique sur les processus de collaboration ainsi que l'efficacité des parties prenantes au travail collaboratif.

Définie au sens traditionnel, « *collaboration* » peut être comprise, selon Patel et al. (2012) comme l'interaction unique, ponctuelle, ou répétée entre deux ou plusieurs personnes travaillant à un objectif commun réalisé grâce aux efforts individuels, mais interdépendantes de tous les collaborateurs, l'accent étant mis sur le nombre de participants impliqués (il doit y en avoir au moins deux), la fréquence de l'interaction et le facteur d'interdépendance des tâches exécutées dans l'atteinte de l'objectif commun.



Si, en outre, les collaborateurs sont géographiquement dispersés, l'organisation du travail autour des structures collaboratives s'avère plus complexe car elle est fortement influencée par la distance physique. Ainsi, le travail collaboratif à distance s'entend comme un « *travail en équipes distribuées qui peut être défini comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble à la réalisation d'un objectif commun, mais dont les frontières spatiales, temporelles, culturelles et organisationnelles diffèrent [traduction libre]* » (Cordery & Soo, 2008, p. 491).

Cette relativement nouvelle forme d'organisation du travail est surtout rendue possible par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui a multiplié les moyens de collaboration en mettant disponible de nombreux outils techniques censés d'atténuer les disruptions causées par la distance. Dans l'ère de la digitalisation, le télétravail permettant à des personnes d'horizons différents, avec différents niveaux d'expérience et d'expertise, séparées dans le temps et l'espace de collaborer, est perçu comme un atout et une nouvelle forme d'organisation du travail flexible.

Cependant, depuis l'apparition et la propagation du coronavirus SARS-CoV-2 à l'échelle mondiale, la question de la collaboration se pose de manière différente. Dans ce contexte, le recours au télétravail s'inscrit dans une série de mesures de protection gouvernementales visant à contenir la propagation du virus en limitant le nombre d'employés dans les locaux de l'employeur et réduisant ainsi le risque d'infection tant pour le personnel que pour les clients. Au contexte de la crise sanitaire, le télétravail est une option efficace pour les entreprises dans les secteurs qui, par la nature du travail, s'y prêtent, de rester opérationnelles et de collaborer à distance, répondant ainsi à l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et la santé physique et mentale de ses employés. Contrairement au télétravail structurel, le télétravail exceptionnel présente des défis différents dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. Confrontés à une situation sans précédent, les cadres doivent introduire de nouvelles formes d'organisation du travail dans des conditions modifiées et sont confrontés à des difficultés pour lesquelles il n'existe guère de valeurs comparatives.

Il en découle le problème suivant : Comment les managers adaptent-ils leurs pratiques managériales pour faire face aux enjeux liés à la collaboration à distance suite à l'expérience de la crise sanitaire liée au COVID-19 ?

Cette question est d'autant plus urgente que ni la littérature sur la gestion de crise ni celle sur le télétravail n'offrent de réponses satisfaisantes aux défis posés par la pandémie à l'échelle mondiale. Etant donné que la recherche issue dans la première phase s'est largement axée sur l'analyse macroéconomique, en examinant l'impact de la crise sur les économies, les systèmes de santé, les marchés du travail et les réponses et stratégies des différents gouvernements face à cette crise, les changements organisationnels induits par la crise de la COVID-19 et les répercussions et implications durables de celle-ci sur le management n'ont pas encore été suffisamment explorées. Dans le domaine de la science de la gestion, nous pouvons nous appuyer principalement sur des études empiriques, des résultats d'enquêtes, des rapports de terrain et des réflexions personnelles largement descriptifs, ne donnant qu'un premier aperçu de la situation. Tant que la crise persistera, les résultats disponibles jusqu'à présent ne peuvent être considérés que comme des résultats intermédiaires reflétant les tendances actuelles et indiquant aux mieux des perspectives à moyen terme.

Il est important de noter qu'au moment de la rédaction de ce mémoire, la crise est toujours en cours. Ainsi, la division chronologique de la crise en trois phases, à savoir le confinement, le déconfinement et la reprise de l'activité, après le confinement initial au printemps 2020, s'est avérée rétrospectivement prématurée. Après une deuxième vague d'infection à la fin de l'été 2020, de nombreux pays européens ont dû réintroduire des mesures plus strictes au plus tard au début de l'automne 2020. Bien que le Luxembourg ait adopté des mesures relativement souples, contrairement à ses voisins immédiats, à savoir la France et la Belgique, qui ont été très touchés par la crise sanitaire, son marché du travail a été affecté par la situation dans ces pays. Pour cette raison, comme nous le verrons, le marché du travail luxembourgeois ne peut être appréhendé d'un point de vue national, mais plutôt d'un point de vue interrégional dans le contexte de la Grande Région. En conséquence, même un an et demi après le début de la crise sanitaire et après l'approbation de différents vaccins, le marché du travail reste affecté par la pandémie. Tel est le contexte exceptionnel, voire inédit dans notre histoire récente qui a inspiré le présent mémoire.

Afin d'analyser et de comprendre les implications éventuelles de la crise Covid-19 sur les pratiques de gestion du travail collaboratif à distance, la partie théorique de ce mémoire définira d'abord deux cadres de référence théoriques : le concept de la collaboration ainsi que celui de la gestion du travail collaboratif à la fois en présentiel et à distance.

Le premier chapitre portera sur la définition du concept de la « collaboration ». En abordant une approche multidisciplinaire de ce concept, nous examinerons, dans ce chapitre, les processus à travers lesquels la collaboration se produit, comment elle est mise en œuvre dans la pratique et quels sont les facteurs contextuels qui la déterminent.

Dans le deuxième chapitre, nous examinerons comment les pratiques collaboratives changent en fonction du régime de télétravail forcé. Il s'agira d'abord de mettre en évidence la distinction entre les modalités du télétravail régulier et le télétravail occasionnel et de savoir comment les entreprises ont fait face à cette situation particulière, quelles difficultés elles ont rencontrées et comment ce nouveau mode de travail a été vécu par la plupart d'entre elles.

Sur la base de ces expériences et en s'appuyant sur la littérature disponible, quelques hypothèses seront formulées, quant aux impacts durables que cette expérience pourrait avoir sur le plan managérial et les processus de collaboration à l'avenir. Celles-ci restent à être vérifiées dans la partie pratique de ce mémoire.

## **PARTIE THÉORIQUE**

---

### **1 LE CONCEPT DE LA COLLABORATION**

#### **1.1 Définition**

Le fait que nous comprenions aujourd'hui le terme de « collaboration » comme signifiant « travailler ensemble » est probablement dû à son étymologie provenant du verbe latin *collaborare* (co = ensemble, laborare = travailler). Bien que le concept de collaboration comprenne de nombreux processus, mécanismes et actions différents et qu'il soit appliqué dans une grande variété de domaines et contextes, la plupart d'entre nous pensent en connaître toute la portée. Le plus souvent même, les mots « coordination », « coopération », « travail d'équipe » et « collaboration » sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature. Même si ces termes sont sans doute interreliés et parfois seules de petites nuances les distinguent, une articulation claire de la différenciation des termes reste très importante. Pour cette raison, nous nous concentrons d'abord sur les éléments qui permettent de faire une distinction entre les différents concepts.

#### **1.2 Concepts apparentés**

La collaboration est souvent assimilée à d'autres termes connexes tels que travail d'équipe (*teamwork*), coordination et coopération, et utilisée comme synonyme dans la littérature. En fait, les termes se chevauchent partiellement et ont une intersection commune, de sorte qu'une définition claire des différents concepts est très difficile. Néanmoins, comme l'affirment Bedwell et al. (2012) le travail d'équipe, la coordination et la coopération peuvent être compris comme différents processus et aspects de la collaboration qui la facilitent, la favorisent et l'encouragent. Nous essayons de préciser en quoi ces concepts diffèrent.

##### *1.2.1 Travail d'équipe*

Bedwell et al. (2012) font la distinction entre le travail d'équipe et la collaboration en fonction de l'unité impliquée dans le travail commun. Alors que le travail en équipe ne concerne que les membres d'une même équipe, la collaboration implique de travailler avec des collaborateurs individuels ou multiples à différents niveaux. En d'autres termes, on peut dire que tout travail d'équipe est inhérent à la collaboration, mais que toute collaboration n'est pas un travail d'équipe : « *La collaboration peut impliquer des individus, des groupes, des unités, des organisations ou toute combinaison de ces éléments à différents niveaux. En revanche, le*

*travail en équipe, tel qu'il est défini, ne concerne que les individus au sein d'une équipe – et non les équipes, les organisations ou les sociétés entre elles. [traduction libre]* » (Bedwell et al., 2012, p. 135) Cependant, ces deux concepts ont en commun qu'ils présupposent la réciprocité dans les efforts de tous ceux qui sont impliqués dans la réalisation de l'objectif commun.

### 1.2.2 Coopération

Le concept qui se rapproche le plus de la collaboration est celui de la coopération. Les deux termes sont souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature et il s'avère difficile d'en tirer une définition claire, car étymologiquement ils renvoient à la même origine latine exprimant le fait de « travailler ensemble ». Néanmoins, la notion de collaboration semble impliquer un effort plus important que celui de coopération : « *Étymologiquement, “operor” signifie travailler, effectuer, produire et “laboro” se traduit par travailler, se donner de la peine, le préfixe “co” supposant le fait d'agir ensemble et donc, nécessairement, à plusieurs. Par conséquent, entre opération et labeur, la notion de collaboration relève une implication plus forte par la peine à laquelle elle fait référence.* » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 96)

En même temps, la coopération et la collaboration font référence à la fois à un processus, dans lequel une action est exécutée conjointement par plusieurs parties prenantes, ainsi qu'à une finalité, dans la mesure où quelque chose est réalisé ou atteint au cours de cette action collective : « *alors que ces deux notions envisagent uniquement l'action, le concept de travail collaboratif ou coopératif désigne à la fois le mode de contribution de chaque membre d'un groupe et le produit final issu de cette participation [...] identifiant ainsi simultanément l'action et la réalisation. Il peut alors se définir comme le fait de travailler ensemble pour réaliser collectivement un projet.* » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 96)

Bedwell et al. (2012) définissent la coopération comme étant « *une attitude ou une prédisposition des parties impliquées à se préoccuper de l'objectif global de la collaboration plutôt que de leur propre objectif individuel. Ainsi, la coopération est conceptualisée comme une attitude individuelle nécessaire à une collaboration efficace, mais elle ne constitue pas une description de la collaboration elle-même. [traduction libre]* » (Bedwell et al., 2012, p. 136) La coopération s'avère donc être une attitude, une inclinaison personnelle, un comportement, une prédisposition ou même un trait de caractère qui renvoie à une disposition intérieure, ainsi qu'à des normes, convictions et valeurs personnelles.

Un comportement coopératif se caractérise par la capacité et la volonté de privilégier l'objectif commun plutôt que son intérêt personnel et est associée au désintéressement, à la serviabilité, la bienveillance, la solidarité, l'entraide, l'altruisme, mais aussi l'absence de pensée compétitive. Ces caractéristiques renvoient aux notions d'esprit d'équipe et à la capacité d'une personne de travailler en équipe – deux termes que Bedwell et al. (2012) définissent comme « *tendance d'un individu à tenir compte du comportement des autres lorsqu'il interagit au sein d'un groupe et de la croyance en l'importance des objectifs de l'équipe par rapport aux objectifs individuels [traduction libre]* » (p. 136), donc de mettre volontiers ses compétences et ses capacités au service de l'objectif commun, de traiter ses collègues avec respect et considération et d'éviter des conflits dans le souci d'une bonne entente.

### 1.2.3 Coordination

Selon Bedwell et al. (2012), tout effort de collaboration impliquant deux entités ou plus nécessite un certain degré de coordination, indépendamment du degré d'interrelation et d'interdépendance des tâches individuelles réalisées par les différents collaborateurs. Cependant, contrairement au travail d'équipe ou à la collaboration, la participation active et la réciprocité ne sont pas des conditions préalables à la coordination. Ainsi, la coordination « *fait référence à l'enchaînement des interdépendances pour accomplir les tâches de travail de la manière la plus efficace. [traduction libre]* » (Bedwell et al., 2012, p. 135) Elle vise à l'« *harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité* » (Larousse en ligne, s.d.) et décrit l'« *agencement logique des parties d'un tout en vue d'obtenir un résultat déterminé.* » (Le Robert en ligne, s.d.)

La coordination doit être comprise comme un processus organisationnel qui vise à concevoir et à aligner les processus de travail et qui englobe différentes phases et tâches, dont, entre autres, la planification des activités de l'entreprise, la répartition du travail en une suite logique d'étapes de travail, la distribution des tâches, et le contrôle de celles-ci en exécution par rapport à l'objectif. En termes simples, la coordination détermine qui fait quoi, quand et dans quel but.

Selon la définition du terme dans le dictionnaire économique allemand « Gabler », la coordination comprend les sous-aspects suivants : « *a) La coordination résout les conflits de distribution, b) La coordination permet de s'assurer que les processus de travail sont conçus*

*de manière à éviter la duplication des tâches et à réaliser une séquence optimale, c) la coordination permet de faire en sorte que les objectifs de l'entreprise soient toujours conscients, qu'ils soient appliqués de manière uniforme dans le travail quotidien et, si nécessaire, que les possibilités d'amélioration et de changement soient vérifiées, d) La coordination compense les différences de connaissances et de perception entre les membres de l'organisation. » (Gabler Wirtschaftslexikon, s.d.)*

### **1.3 Conceptualisation multidisciplinaire**

La revue de littérature en matière de collaboration confirme que les processus collaboratifs sont généralement étudiés dans le contexte de disciplines, industries et activités spécifiques. Pendant longtemps, il n'y a pas eu de définition uniforme de ce que l'on pouvait comprendre par ce terme ou d'explication concernant les processus fondamentaux inhérents à la collaboration, applicables à différents domaines. De nombreux auteurs critiquent ainsi le fait que les définitions soient trop vagues et imprécises, car la recherche consiste en grande partie en études de cas, dont l'analyse se limite souvent à identifier et à examiner les facteurs qui affectent ou empêchent une collaboration efficace, ainsi qu'au partage de meilleures pratiques pour remédier à ces problèmes.

Néanmoins, la littérature identifie une collaboration efficace comme l'un des moyens les plus importants par lesquels une organisation peut obtenir un avantage concurrentiel et souligne son impact sur la réussite d'une entreprise. Parmi ces avantages résultants de la collaboration, Hansen et Nohria (2004) citent ainsi la réduction des coûts, l'augmentation des recettes, l'amélioration de la prise de décision, le renforcement de la capacité d'action collective, l'amélioration des performances ainsi que la stimulation de l'esprit d'innovation obtenus par l'échange d'informations et de contenus, le transfert de connaissances et compétences, le partage d'expertise, du savoir-faire et des meilleures pratiques, la sollicitation d'avis, de conseils et d'opinions ainsi que la combinaison et la pollinisation croisée des idées entre des entités engagées dans des activités collaboratives intra- ou inter-organisationnelles. Bien qu'il s'agit de différentes interactions sociales et communicatives, la question reste cependant de savoir comment ces résultats concrets et en partie mesurables sont liés aux actions et pratiques sous-jacents supposées.

L'un des principaux problèmes mis en évidence par la littérature est donc l'absence d'une définition concise et tangible du concept de collaboration ainsi que le manque de

compréhension de la manière dont elle se déroule à tous les niveaux qui empêche que les avantages présumés de la collaboration puissent être opérationnalisés et rendus utiles pour le développement et l'amélioration de stratégies utilisées pour la gestion des ressources humaines en matière de collaboration.

Dans un effort d'améliorer les pratiques de GRH axées sur la collaboration, Bedwell et al. (2012) ont développé une définition intégrative du concept de collaboration, fondée sur des caractéristiques et facteurs communs qui ressortent d'une étude multidisciplinaire visant à déduire des manières dont la collaboration peut être stimulée et encouragée et à aider d'améliorer la capacité et les pratiques de collaboration.

#### **1.4 Caractéristiques de la collaboration**

S'ils définissent la collaboration « *comme un processus continu par lequel deux ou plusieurs entités sociales s'engagent activement et réciproquement dans des activités communes visant à atteindre au moins un objectif commun [traduction libre]* » (Bedwell et al., 2012, p. 130), ils en tirent cinq caractéristiques générales, qui sont à la base de toute activité de collaboration, quel que soit le domaine dans lequel elle a lieu.

##### *1.4.1 Processualité*

Bien que de nombreuses études traitent des avantages supposés résultant de la collaboration, elle ne représente pas en soi un résultat, mais doit plutôt être considérée comme un processus qui peut mener à certains résultats. Le produit final qui en résulte n'est donc pas considéré comme « collaboration », mais le processus auquel participent différentes entités sociales dans un effort commun afin d'arriver à ce produit final. Il s'agit plutôt d'un processus actif, de caractère dynamique et évolutif qui peut se transformer au cours de son cycle de vie que d'une structure relationnelle.

##### *1.4.2 Deux parties prenantes ou plus*

La collaboration est considérée comme un processus qui implique une interaction entre deux ou plusieurs entités, car chaque interaction sociale nécessite au moins deux parties prenantes. Toutefois, elle ne se limite pas au même niveau d'entités (c'est-à-dire deux personnes ou deux équipes), elle peut se produire entre quelque combinaison d'entités, donc entre individus, équipes, unités, départements, domaines fonctionnels, organisations etc.



#### *1.4.3 Réciprocité*

Elle ne peut, par contre, pas être unilatérale, mais doit être basée sur la réciprocité. Elle exige un engagement actif et mutuel dans le processus de collaboration de la part de toutes les parties concernées alors que l'engagement ou la participation de chaque partie ne doit pas nécessairement être égal. Il est essentiel que toutes les entités concernées contribuent suffisamment à la réalisation de leurs objectifs communs.

#### *1.4.4 Activités communes*

Étant donné que la collaboration s'inscrit dans une variété de tâches différentes, chaque collaboration nécessite des efforts interdépendants qui se concentrent sur des activités communes.

#### *1.4.5 Objectif commun*

Enfin, le processus de collaboration ne peut avoir lieu que si les entités concernées, à un certain niveau, partagent au moins un objectif convenu ou une finalité définie mutuellement. Sinon, il n'y aurait aucune raison pour que deux ou plusieurs entités collaborent. Cette définition n'exclut cependant pas la possibilité que des entités collaboratrices ne puissent pas avoir des objectifs à la fois communs et contradictoires, dans la mesure où certaines entités engagées dans une collaboration peuvent en tirer plus d'avantages que d'autres. Par conséquent, chaque entité peut avoir des objectifs différents, voire concurrents pour autant que la collaboration soit fondée sur au moins un objectif commun.

### **1.5 Facteurs contextuels**

Malgré les caractéristiques générales qui ont été identifiées, la nature, le processus et la qualité de la collaboration dépendent de manière significative des différentes variables contextuelles qui déterminent le cadre dans lequel celle-ci a lieu. Ainsi, Bedwell et al. (2012) élaborent quatre facteurs clés susceptibles d'influencer considérablement la nature de la collaboration : 1) les types de tâches effectuées, 2) l'environnement dans lequel elles sont exécutées, 3) les aspects du temps, ainsi que 4) la structure des entités engagées dans la collaboration.

### *1.5.1 Tâches*

Les auteurs sont presque tous d'accord sur le fait que les tâches à accomplir constituent la base de la collaboration et déterminent de manière décisive son déroulement et sa qualité. Dans l'élaboration de leur typologie des équipes virtuelles Bell et Kozlowski (2002) attribuent même un rôle clé aux tâches. Selon eux, la complexité des tâches à accomplir est une contrainte critique pour la conception et la composition de toute équipe. Dans leur typologie, la complexité des tâches implique différentes caractéristiques qui distinguent les différents types d'équipes virtuelles et qui leur impose d'adopter des processus particuliers afin de réussir dans les conditions données.

### *1.5.2 Environnements*

Par les caractéristiques environnementales Bedwell et al. (2012) entendent différentes conditions-cadres de l'environnement de travail tels que les facteurs de stress (incertitude, danger, risque), le niveau d'autonomie dont disposent les membres dans leur travail ou bien la culture organisationnelle comme un modèle de valeurs partagées, avec lequel il est nécessaire de familiariser les nouveaux employés dans l'espoir qu'ils y adhèrent. Tous ces éléments peuvent affecter la collaboration de manière décisive.

### *1.5.3 Temps*

Le facteur temporel est selon Bedwell et al. (2012) un autre élément contextuel qui peut influencer les efforts de collaboration. La nature de collaboration peut différer en fonction de caractéristique temporelles, tels que la durée de vie de l'équipe, la durée des épisodes de performance<sup>1</sup>, la fréquence des épisodes de performance et la continuité de l'adhésion.

### *1.5.4 Structure*

Enfin, une possible influence sur la collaboration peut avoir lieu par les caractéristiques structurelles des entités impliquées qui comprennent la structure du leadership, la structure de communication entre les membres et la dispersion (physique et/ou temporelle) des membres.

---

<sup>1</sup> Dans ce contexte, les épisodes de performance sont définis comme des cycles temporels d'activité dirigés vers un objectif. (Marks et al., 2001)

## 1.6 Freins à la collaboration

La plupart des études et des recherches sur la collaboration sont structurées de manière à présenter les obstacles qui peuvent entraver une collaboration efficace. À l'aide d'exemples spécifiques illustrant les freins à la collaboration, différentes approches sont présentées pour aider les managers à comprendre ces obstacles et à les surmonter. Afin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la collaboration, il est donc important d'en diagnostiquer les freins.

### 1.6.1 Biais de groupe

Selon la psychologie sociale, les gens ont tendance à catégoriser les autres comme appartenant ou non à leur groupe sur la base de similitudes ou de différences. Sur la base de cette catégorisation, les membres d'un même groupe sont considérés faisant partie de l'endogroupe (*ingroup*), tandis que les individus exclus de ce groupe sont considérés comme faisant partie de l'exogroupe (*outgroup*). (Dion, 1973) Cette catégorisation humaine, en partie inconsciente, a un impact sur notre comportement envers autres êtres humains et nos relations avec eux. Selon Bedwell et al. (2012), la tendance humaine à préférer, privilégier et à faire confiance aux membres de son propre groupe peut conduire à une plus grande volonté de collaborer avec d'autres membres de l'*ingroup* qu'avec des personnes extérieures.

### 1.6.2 Différences

En outre, la volonté de collaborer est plus forte avec des individus avec lesquels on a des points communs, alors que les différences de statut, de réputation ou de capital social, par exemple, peuvent nuire à la collaboration. (Bedwell et al., 2012)

### 1.6.3 Partage de connaissances

Selon Nohria et Hansen (2004), les membres d'un groupe ont tendance à surévaluer leur propre groupe et à sous-évaluer les non-membres, ce qui a des conséquences non seulement sur leur volonté de collaborer avec des personnes externes mais aussi sur le transfert de connaissances. Lorsque les membres d'un groupe ne collaborent qu'entre eux, ils limitent inévitablement l'arrivée de nouvelles idées et perspectives et renforcent leurs propres croyances communes. En conséquence, ils deviennent susceptibles de rejeter les idées, les connaissances et les inventions développées en dehors de leur propre groupe. En outre, la durée de la collaboration au sein d'un groupe peut avoir un impact négatif sur la prise

d'informations par une personne en dehors de son domaine d'expertise principal. (Cordery & Soo, 2008)

Toutefois, Gangloff-Ziegler (2009) souligne que la réticence à partager des informations peut également être due à une perte de pouvoir perçue, dans la mesure où « *[l]a transmission des connaissances peut se comprendre comme une perte de savoir puisqu'en devenant commun, il n'est plus distinctif.* » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 104) Le détenteur de l'information craint, en partageant l'information, de perdre son statut d'expert qui lui confère une importance particulière au sein d'un groupe : « *Les détenteurs d'informations apparaissent comme les "sachants", et donc les référents, face à des prises de décision ; et ils ne sont pas nécessairement prêts à renoncer à ce rôle qui les valorise, à leurs yeux. Ils peuvent, également, craindre de perdre une part de leur utilité au sein de l'organisation et de devenir, de ce fait, plus facilement interchangeables.* » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 104)

## **1.7 Leviers managériaux**

### *1.7.1 Planification*

Les managers peuvent agir à différents niveaux pour promouvoir la collaboration. Pour atteindre les objectifs stratégiques d'une entreprise, la collaboration doit être planifiée et structurée en prenant en compte les facteurs contextuels mentionnés précédemment. Cette planification comprend, entre autres, l'examen de la manière dont la collaboration devrait être structurée, des membres qui seront impliqués dans la collaboration, des facteurs qui pourraient favoriser leur interaction et des ressources à allouer pour façonner les processus collaboratifs (p. ex. mise à disposition d'équipement technologique, ressources humaines, formation et développement).

Cependant, la planification prospective comprend également des stratégies visant à encourager plus efficacement la collaboration au niveau intra-organisationnel ainsi qu'au niveau inter-organisationnel. À cette fin, Bedwell et al. (2012) suggèrent, par exemple, des « structures hiérarchiques matricielles » pour faciliter la collaboration entre des groupes de travail ayant des fonctions et des domaines d'expertise différents, ou des alliances stratégiques, appelées « *joint ventures* » au niveau inter-organisationnel, qui permettent de promouvoir le transfert de connaissances et de compétences.

### *1.7.2 Objectifs communs*

Un moyen pour surmonter la pensée de groupe et de minimiser, voire niveler les différences entre les différents groupes est la création d'objectifs communs et la promotion de valeurs communes. Si les différentes équipes ne sont pas en concurrence les unes avec les autres mais travaillent à un objectif commun, il y a moins de raisons d'être hostile ou compétitif et une nouvelle identité de groupe commune est créée. (Caruso et al., 2009) Selon Nohria et Hansen (2004), les managers ont une fonction de modèle. En coopérant les uns avec les autres et en signalant l'importance de la collaboration, ils motivent leurs employés à faire preuve d'un comportement coopératif, c'est-à-dire, à rechercher et à fournir de l'aide également.

### *1.7.3 Recrutement*

L'un des leviers organisationnels permettant d'améliorer la collaboration dans l'entreprise consiste à sélectionner des employés qui possèdent à la fois les compétences nécessaires liées à la tâche et les caractéristiques essentielles propices à une collaboration réussie. Outre les facteurs contextuels, le succès d'une collaboration dépend fortement à la fois des compétences individuelles (KSAOs – Knowledge, Skills, Abilities and Other, à savoir les connaissances, compétences, aptitudes et autres) ainsi que des caractéristiques individuelles et comportementales des personnes impliquées dans la collaboration. Ces caractéristiques individuelles contribuent à la composition de l'unité collective et peuvent favoriser ou entraver l'efficacité ou le succès collectif de celle-ci. Dans ce contexte, Bedwell et al. (2012) soulignent l'influence réciproque que les caractéristiques individuelles des membres exercent sur les équipes, que les équipes exercent sur les départements, et vice versa.

Bedwell et al. (2012) identifient six comportements collaboratifs :

1) *Comportements liés à la tâche* : ce sont les comportements et les activités directement axés sur l'accomplissement des tâches nécessaires à la réalisation des objectifs de collaboration.

2) *Adaptabilité* : Les comportements adaptatifs comprennent tous les comportements qui contribuent à l'efficacité dans des environnements dynamiques, complexes et incertains. Au fil du temps, les caractéristiques contextuelles (par exemple, la tâche, l'environnement, le temps et la structure) peuvent changer, ce qui affecte l'environnement de travail ainsi que divers aspects de la collaboration. Par exemple, un renouvellement ou un remplacement peut

modifier la composition de l'équipe, ce qui peut à son tour affecter la dynamique de l'équipe. Les auteurs soulignent donc que les entités doivent être formées pour être flexibles dans telles situations et s'adapter à l'évolution de l'environnement.

3) *Traitement de l'information* : comprend la perception, l'encodage, le stockage, le traitement et la récupération de l'information au sein de l'entité collaborative. Ces compétences, qui ne sont pas élaborées davantage par Bedwell et al. (2012), découlent du concept de « *système de mémoire transactive* » développé par Wegner (1987). « *Le système de mémoire transactive se caractérise notamment par une spécialisation des membres d'un groupe dans différents domaines de compétence. Il est postulé qu'avec le temps les individus deviendraient responsables de l'encodage, du stockage et de la récupération d'informations dans différents domaines. Autrement dit, chaque membre du groupe devient capable de déterminer "qui fait quoi" dans le groupe, et anticipe le rôle de chacun.* » (Michinov, 2008, p. 9)

4) *Prise de conscience* : Au sein des groupes, le traitement de l'information se produit réellement lorsque l'information est partagée, discutée et interprétée entre les parties collaboratrices.

5) *Les comportements « extra-rôle » ou « comportements de citoyenneté organisationnelle »* : Bedwell et al. (2012) soulignent que les comportements extra-rôle ne sont ni définis par la tâche ni reconnus par les systèmes de récompense alors qu'ils peuvent avoir une influence décisive sur le succès de la collaboration. Ces comportements incluent la volonté de s'entraider, d'utiliser ses compétences au profit de l'équipe, de travailler avec d'autres personnes ayant des formations ou des domaines d'expertise différents, de partager des informations ou des connaissances ou bien de profiter des opportunités de développement personnel.

6) *Les comportements de leadership* : sont ceux qui visent à 1) influencer les autres pour qu'ils comprennent et agissent sur ce qui doit être fait et 2) coordonner les efforts pour atteindre les objectifs. Cela peut inclure des comportements axés sur les relations, tels que la gestion des conflits et l'encouragement/motivation des parties concernées, ainsi que des comportements liés aux tâches, tels que l'exécution de tâches en équipe, la résolution de problèmes et la fourniture de ressources.

#### *1.7.4 Promotion et rémunération*

Selon Nohria et Hansen (2004), une autre façon d'encourager la collaboration pourrait être de fixer le comportement collaboratif comme un critère de promotion à des postes de direction dans une entreprise. D'une part, cela enverrait un signal fort sur les valeurs de l'entreprise et donc aux employés qui postulent à des postes de direction. En imposant systématiquement la collaboration comme critère de promotion, ceux qui ne sont pas enclins à collaborer sont susceptibles de quitter l'entreprise. Cela augmenterait également la probabilité que l'équipe de direction soit composée de personnes qui font preuve d'un comportement collaboratif.

Enfin, récompenser les employés en fonction de leurs comportements et efforts collaboratifs est également un moyen d'encourager ceux-ci. Selon Bedwell et al. (2012), il convient d'abord d'établir un plan d'évaluation efficace, dans lequel non seulement des objectifs de performance spécifiques sont définis selon des critères précis et clairs, mais ceux-ci sont également rendus mesurables afin de pouvoir être mieux suivis et récompensés lorsqu'ils sont atteints. Toutefois, pour en faire un levier utile, une entreprise doit modifier ses critères d'évaluation annuelle et évaluer les employés en fonction de leurs efforts de collaboration. Ainsi, un employé qui a atteint ses objectifs individuels mais qui a fait peu d'efforts de collaboration dans son approche peut recevoir une note inférieure. Cependant, Nohria et Hansen (2004) soulignent que, paradoxalement, c'est la gestion des performances qui a exacerbé le problème de la collaboration, car les employés sont sous pression pour atteindre leurs propres objectifs dans le temps imparti, ce qui a un impact négatif sur leurs efforts de collaboration. Pour cette raison, Bedwell et al. (2012) suggèrent que les récompenses pour les efforts collaboratifs ne soient pas liées aux performances individuelles, mais au succès de toutes les personnes impliquées dans la collaboration.

#### *1.7.5 Formation et développement*

La formation et le développement sont des mesures cruciales qui peuvent conduire à une amélioration de la collaboration. Les formations doivent viser à démontrer l'importance des comportements collaboratifs aux entités impliquées dans la collaboration dans l'espoir qu'elles les appliquent. Les interventions de formation et de développement peuvent cibler à la fois les comportements collaboratifs relationnels nécessaires à une collaboration efficace (par exemple, les comportements extra-rôles, de traitement de l'information et de leadership) ou cibler les compétences attitudinales (par exemple, la confiance mutuelle, la cohésion de groupe, le sentiment de groupe et l'efficacité collective).

Bedwell et al. (2012) suggèrent deux approches à cet égard : Soit une formation générale où chaque entité apprend les KSA (*Knowledge, Skills and Abilities*) nécessaires à une collaboration efficace, soit une formation commune aux entités collaboratrices. Cette dernière approche s'est avérée avoir un impact positif sur le développement du TMS (Transactive Memory System) et contribue à améliorer le comportement de traitement de l'information des entités. Lorsque des entités sont formées ensemble, les parties concernées ont l'occasion d'apprendre ce que chacun sait, ce dont chacun est responsable et comment il se coordonne.



## 2 LE MANAGEMENT FACE AU COVID-19

L'une des conséquences les plus immédiates de la pandémie sur le monde du travail a été le télétravail généralisé. En réponse au confinement total au printemps 2020 devenu nécessaire due à cette force majeure, les entreprises ont décidé d'un aménagement temporaire du poste de travail. En raison des mesures restrictives adaptées face à la crise sanitaire, le télétravail est déployé dans des conditions particulières, entraînant des conséquences inédites sur l'organisation du travail et les processus et flux de travail qui ont modifié, altéré ou inhibé les processus de collaboration. Pour mettre en évidence ces différences, la recherche récente s'appuie sur la littérature traditionnelle sur le télétravail à des fins de comparaison. En effet, l'adoption généralisée du télétravail à la suite du confinement a conduit les équipes traditionnelles, du moins temporairement, à prendre les caractéristiques d'équipes virtuelles.

### 2.1 Télétravail régulier vs. Télétravail occasionnel

Dans une situation où il est devenu nécessaire de limiter le nombre et la concentration de personnes sur place, d'éviter les contacts physiques, les regroupements non nécessaires et les déplacements non indispensables pour protéger la santé des chacun, le télétravail a permis la poursuite de l'activité tout en respectant les dispositions de la distanciation sociale nécessaire pour contenir la propagation du virus. Compte tenu de cette situation exceptionnelle, la sécurité et la santé des employés et de toutes les parties prenantes sont primordiales.

Suite à la décision du gouvernement luxembourgeois d'introduire un confinement national lors de la réunion extraordinaire du gouvernement du 12 mars 2020, la fermeture des restaurants et des entreprises non alimentaires, à l'exception des bureaux de poste, des banques et des animaleries, est entrée en vigueur le 15 mars 2020. Afin de maintenir l'activité économique, les administrations publiques et les entreprises ont été encouragées à poursuivre leurs activités dans la mesure du possible et à assurer les services essentiels, en stipulant que « *[l]e télétravail doit être encouragé autant que possible et de préférence parmi la population vulnérable.* »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Communiqué gouvernemental : Mesures prises par le Conseil de gouvernement du 12 mars 2020 face au Coronavirus [https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes\\_actualites/communiqués/2020/03-mars/12-cdg-extraordinaire-coronavirus.html](https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiqués/2020/03-mars/12-cdg-extraordinaire-coronavirus.html) (consulté le 9 février 2021)

Le passage à un télétravail exceptionnel représente une mesure gouvernementale et organisationnelle importante qui, dans le cadre de ce mémoire, constituera la base de l'enquête de tout processus de collaboration pendant cette période particulière.

Au Luxembourg, la forme de télétravail dit « occasionnel » est introduit pour la première fois en date du 20 octobre 2020 par les partenaires sociaux, à savoir l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) d'une part et les syndicats OGBL et LCGB d'autre part dans la convention sur le télétravail révisée et déclarée d'obligation générale par le règlement grand-ducal du 22 janvier 2021, la rendant obligatoire pour l'ensemble des entreprises au Luxembourg. Au sens de la nouvelle convention, *« le télétravail est considéré comme occasionnel lorsque le télétravail est effectué pour faire face à des événements imprévus ou lorsque le télétravail représente moins de dix pour cent en moyenne du temps de travail normal annuel du télétravailleur. Le télétravail est considéré comme régulier dans les autres cas. »*<sup>3</sup> L'introduction de cette forme du télétravail représente l'une des avancées majeures de la convention actualisée, le texte précédant ne faisant référence qu'à la forme de télétravail dit « régulier et habituel », ignorant tout autre forme de télétravail.

Dans son avis du 11 septembre 2020, le Conseil économique et social (CES) avait critiqué à juste titre le fait que le télétravail régulier, sur lequel reposait l'ancienne convention, est considéré comme une forme modèle de télétravail, alors qu'en temps normal, 90 % des télétravailleurs au Luxembourg ne font recours à ce mode de travail qu'entre 0,5 et 2 jours par semaine, l'identifiant comme la forme de télétravail la plus courante au Luxembourg contrairement au télétravail régulier n'est pas la règle mais l'exception.

Un autre pas en avant est la reformulation de la définition du télétravail, qui n'est plus considéré comme *« une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant dans le cadre d'un contrat de travail les technologies de l'information et de la communication, de sorte que le travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué de façon habituelle hors de ces locaux et plus particulièrement au domicile du salarié »*<sup>4</sup>, mais comme *« une forme d'organisation ou de réalisation du travail, utilisant*

---

<sup>3</sup> Règlement grand-ducal du 22 janvier 2021 portant déclaration d'obligation générale de la convention du 20 octobre 2020 relative au régime juridique du télétravail : <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-rgd-2021-01-22-a76-jo-fr-pdf.pdf> (consulté le 9 février 2021)

<sup>4</sup> Règlement grand-ducal du 15 mars 2016 portant déclaration d'obligation générale d'une convention relative au régime juridique du télétravail : <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-memorial-2016-45-fr-pdf.pdf> (consulté le 9 février 2021)

*généralement les technologies de l'information et de la communication, de sorte que le travail, qui aurait normalement été réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux.* »<sup>5</sup> Cette nouvelle définition ne considère plus le télétravail comme un travail effectué de manière permanente et principalement depuis le domicile du salarié, mais permet également d'autres formes d'organisation du travail en dehors des locaux de l'entreprise, sans précisant un lieu spécifique dans lequel le travail est exécuté.

Contrairement au télétravail régulier, qui est proposé par l'employeur de son plein gré, la décision de recourir au télétravail exceptionnel est due à un événement extraordinaire et inattendu, en l'occurrence une pandémie mondiale. L'absence d'alternatives face à la crise sanitaire a incité la majorité des employeurs à se conformer aux mesures de protection de la santé, recommandées par le gouvernement, et à envoyer leurs employés en mode de télétravail pour freiner la propagation du virus.

Ces circonstances particulières ont permis aux employeurs de mettre en place le télétravail de façon unilatérale, sans consultation et accord préalable des salariées. Les travailleurs, quant à eux, se sont vus contraints du jour au lendemain d'effectuer leur travail depuis leur domicile. Vu l'urgence de la situation telle qu'elle se présentait en mars 2020, la transition vers ce mode de travail n'était pas précédée de préparations administratives et stratégiques, qui a posé de nombreux défis aux entreprises en termes d'organisation du travail, de communication et de négociation des questions domestiques et de bien-être de leurs employés.

Force est de noter que le télétravail confiné n'équivaut pas au télétravail normal. Afin de mieux comprendre les spécificités de la situation actuelle et les défis nouveaux ou modifiés que la crise sanitaire pose à la gestion des employés, la première étape consiste à mettre en évidence les différences du télétravail normal et du télétravail exceptionnel. Waizenegger et al. (2020) ont identifié des différences dans le télétravail avant et pendant la crise de Covid-19 à neuf niveaux :

---

<sup>5</sup> Règlement grand-ducal du 22 janvier 2021 portant déclaration d'obligation générale de la convention du 20 octobre 2020 relative au régime juridique du télétravail : <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-rgd-2021-01-22-a76-jo-fr-pdf.pdf> (consulté le 9 février 2021)

**Tableau 1 1 Travail à domicile avant Covid-19 et pendant Covid-19**

<b>Dimension</b>	<b>Pre - Covid-19</b>	<b>Pendant Covid-19</b>
<b><i>Choix</i></b>	Décision volontaire (Versey, 2015)	Décision forcé (Walker et al., 2020)
<b><i>Population concernée</i></b>	En fonction des politiques organisationnelles (Kossek et al., 2006)	Des pourcentages significatifs (par exemple, 50 % aux États-Unis) de la population active, en particulier de ceux qui travaillent dans le domaine de l'information, y compris le management, les professions libérales et les professions connexes (Brynjolfsson et al., 2020 ; Zhang et al., 2020)
<b><i>Motivations</i></b>	Moins de distractions, flexibilité & autonomie accrue par accommodation des engagements privés et la réduction du temps de trajet (Delanoelje et al., 2019; Fonner & Stache, 2012; Golden et al., 2006)	Respecter les restrictions gouvernementales ou organisationnelles, et limiter le risque d'infection ou de propagation de COVID-19 (Engle et al., 2020)
<b><i>Préparation</i></b>	Temps nécessaire pour la planification. Moins de formation et de soutien de la part de l'organisation (Tietze & Nadin, 2011)	Peu de temps pour planifier et se préparer mentalement (Avdiu & Nayyar, 2020 ; Savic, 2020)
<b><i>Espace</i></b>	Délocalisation de l'espace de travail du salarié des lieux de l'employeur à son domicile (Tietze & Nadin, 2011)	Espace de travail à domicile improvisé, par exemple la cuisine ou le salon, ce qui entraîne des défis ergonomiques (McCarthy et al., 2020). De nombreux membres du ménage peuvent partager le même espace pour poursuivre leurs activités privées, éducatives ou professionnelles
<b><i>Responsabilités</i></b>	Exercer les rôles professionnels et privés habituels (Jersey, 2015)	Assumer des rôles multiples, p. ex., employé, enseignant, nettoyeur, cuisinier (Kramer & Kramer, 2020)
<b><i>Bien-être</i></b>	Des effets positifs (autonomie et flexibilité) et négatifs (frontières floues entre le travail et la vie) sur le bien-être (Delanoelje et al., 2019 ; Derks et al., 2016 ; Sonnentag et al., 2009 ; Suh & Lee, 2017)	Augmentation de l'anxiété, du niveau de stress, diminution de la satisfaction de vie, exposition à des nouvelles négatives et peur d'être infecté ou d'infecter son entourage (Usher et al., 2020 ; Zhang et al., 2020)
<b><i>Mobilité</i></b>	Liberté de voyager pour des engagements professionnels et sociaux (Golden et al., 2006)	Restriction de la liberté de voyager pour des engagements professionnels et sociaux (Georganas, 2020)
<b><i>Interactions sociales</i></b>	Professionnellement marginalisées mais avec plus de flexibilité dans les contacts personnels (Cooper & Kurland, 2002)	Contacts sociaux limités au foyer ou sur des plateformes virtuelles (Von Gaudecker et al., 2020)

(Waizenegger et al., 2020, p. 432)

## 2.2 Les enjeux de la collaboration à distance

### 2.2.1 Environnement de travail

Le changement de l'environnement de travail induit par la crise de Covid-19, notamment le passage du bureau partagé au télétravail à domicile implique un changement important des modes, méthodes et pratiques de travail, tant pour les cadres que pour les employés.

Cette transition brutale, dont l'urgence n'a guère permis de mesures préparatoires, a créé un environnement de travail insécurisant qui a provoqué une très grande incertitude chez les employés confrontés à une « *interconnexion de crises sanitaire, économique, sociale et sociétale* » (Frimousse & Peretti, 2020)

Selon Waizenegger et al. (2020), le télétravail imposé lors du confinement du printemps 2020 s'est effectué dans des conditions de vie extrêmes, sachant que les mesures exceptionnelles telles que le confinement à domicile, la restriction des contacts sociaux en dehors du propre ménage, la limitation des sorties et des déplacements, le respect de la distanciation sociale et des gestes barrières en l'absence de compensation due à la fermeture d'espaces publics, des facilités récréatives et sportives, et au manque d'activités de loisir ont eu impact non négligeable sur le bien-être mental et physique de chacun. Les salariés sont exposés à une situation de stress particulière. La crainte pour leur propre santé et celle des membres de leur famille, de leurs amis et de leurs collègues, combiné avec d'autres préoccupations, peuvent provoquer un stress psychologique, qui peut avoir un impact négatif sur leur capacité à travailler.

Dans ce contexte, il est également important de noter que les employés sont confrontés à différents défis. Contrairement aux scénarios normaux de télétravail où les enfants sont pris en charge à la maternelle ou à l'école pendant les heures de travail, pendant le confinement, les parents doivent, en plus de leur travail, gérer la garde des enfants et le « home-schooling ». En outre, le logement occupé par tous les membres du ménage en contexte du confinement n'offre pas un environnement de travail favorable. Par conséquent, couples et parents peuvent éprouver plus de difficultés que leurs collègues célibataires ou sans enfants à concilier leurs engagements professionnels et familiaux, alors que ces derniers risquent davantage de se sentir isolés.

Du jour au lendemain, les employés ont été contraints de travailler depuis leur domicile et d'y aménager un espace de travail guère adapté à l'activité. Le télétravail à domicile a mis davantage en évidence les inégalités sociales entre les ménages en fonction du lieu de vie, et de la position sociale du ménage, ainsi que du sexe. (INED, 2020) En raison du manque de place, de nombreux travailleurs sont contraints d'exercer leur activité dans une pièce de vie commune (cuisine, salon...) partagée avec des membres de famille, des colocataires ou d'autres personnes appartenant au ménage, ce qui peut être source de distractions et de problèmes de concentration.

### 2.2.2 *Manque d'équipement*

Le passage du travail en face à face au travail virtuel a obligé les organisations, du jour au lendemain et sans aucune préparation, à modifier leur façon de gérer le travail, à coordonner des processus de travail bien rodés et à changer leur façon d'accomplir les tâches, de collaborer et de communiquer, ainsi qu'à trouver le plus rapidement possible des alternatives virtuelles aux processus qui se déroulaient auparavant en face à face sur le lieu de travail partagé. La crise a pris de nombreuses entreprises au dépourvu. Beaucoup d'entre eux n'avaient pas accès à la technologie de collaboration de base, ne disposaient pas de règlements sur le télétravail et ne comprenaient pas clairement leur rôle et leurs priorités. (Autissier et al., 2020)

L'urgence de ce changement a rendu difficile, voire impossible, la préparation adéquate des dirigeants à gérer des équipes à distance. En particulier, les organisations et les dirigeants qui avaient peu ou pas d'expérience ou de formation sur les défis uniques de la gestion des travailleurs à distance ont eu du mal à s'adapter et ont rencontré des difficultés considérables pour faire la transition.

Les gestionnaires se voyaient principalement confrontés à des difficultés organisationnelles de nature pratique, telles que l'acquisition d'équipements technologiques<sup>6</sup>, l'accès à distance à des bases de données protégées, ou la mise à disposition de technologies de collaboration qui, bien qu'elles existent depuis des années, sont rarement utilisées dans les bureaux où le travail

---

<sup>6</sup> Selon des statistiques publiées par Eurostat fin octobre 2020 les ventes d'ordinateurs portables dans l'Union européenne ont explosé pendant le confinement. Les chiffres de vente ont augmenté de 44% par rapport à l'année précédente, à savoir 3,6 milliards d'euros en avril 2019 contre 5,2 milliards en avril 2020. Au Luxembourg ils ont augmenté de 24% sur les 7 premiers mois de l'année 2021, à savoir de 45,7 millions d'euros en 2019 à 56,5 millions en 2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20201023-2>

s'est fait principalement en face à face. Un grand nombre d'entre eux ont également été contraints de veiller à ce que leurs employés disposent à domicile de l'infrastructure de bureau nécessaire (c.à.d. accès à une connexion internet fiable, à des interfaces informatiques adaptées, ou même à un endroit calme pour travailler à domicile) pour effectuer leur travail.

### 2.2.3 Compétences numériques

Selon Gangloff-Ziegler (2009), au moins deux types de savoirs se relèvent nécessaires pour participer à un travail collaboratif : *« les savoirs liés à la spécialité du travail collaboratif et les savoirs procéduraux, nécessaires pour permettre le maniement des outils. L'insuffisance de ces derniers, liée à l'absence de formation et d'accompagnement, peut suffire à rebuter les individus, même s'ils ont les compétences requises dans la spécialité. Cette exigence de double compétence restreint le nombre des personnes susceptibles de participer à un travail collaboratif. »* (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 101)

Étant donné que le déploiement d'outils collaboratifs était peu répandu au sein d'entreprises opérant au mode présentiel avant le confinement, les employés ont dû apprendre à les utiliser en très peu de temps. De nombreux auteurs suggèrent que le confinement du printemps 2020 et la mise en œuvre du travail à domicile entraînerait une augmentation forcée des compétences numériques. (Hauret et al., 2020 ; Jagger, 2020)

Selon les résultats d'une étude réalisée par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) sur l'impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l'usage des outils digitaux et les compétences digitales, 72 % des personnes en télétravail lors du confinement ont utilisé plus d'outils digitaux pendant cette période qu'auparavant, à savoir 4,3 types d'outils en moyenne contre 3,9 avant le confinement. Sans surprise, ce sont les outils de visioconférence qui ont été le plus fréquemment utilisés (88% contre 69% avant le confinement). Pour 43 % des télétravailleurs, le confinement a donné l'occasion à expérimenter de nouveaux outils numériques. Toutefois, il s'agit principalement des employés travaillant dans le secteur de l'administration publique et de l'éducation, ainsi que ceux qui ne télétravaillaient pas avant le confinement. Ils sont également parmi ceux qui estiment le plus avoir amélioré leurs compétences digitales. Seulement 30% des télétravailleurs estiment que leurs compétences digitales se sont accrues pendant cette période, contre 68% qui estiment qu'ils n'ont pas évolué et 2% qu'elles ont diminué (Hauret & al., 2020).

Les résultats de cette étude, en revanche, doivent être lus avec prudence pour de nombreuses raisons. Ils s'appuient sur les données de la première vague de *l'Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du Covid-19 au Luxembourg* (SEI) conduite entre les mois de mai et de juillet 2020 et tirent des conclusions basées sur la perception subjective des répondants. En outre, le nombre d'outils utilisés pendant le confinement du printemps 2020 et l'intensité de leur utilisation ne sont pas nécessairement indicatifs du niveau de compétence de leurs utilisateurs. Toutefois, on peut supposer qu'une partie significative des travailleurs se sont, par nécessité, familiarisés avec de nouveaux outils, dont l'utilisation s'améliorera avec le temps et au fur et à mesure qu'ils continueront à travailler avec eux. En outre, on peut généralement supposer que la crise a contribué de manière significative à réduire les réticences initiales aux outils digitaux.

#### 2.2.4 *Communication*

Le confinement a fait basculer toutes les interactions professionnelles en ligne, privant les employés de la possibilité de rencontres informelles et conviviales. En raison de l'interdiction de se réunir en grand nombre dans les bureaux, les salles de réunion et espaces de travail collaboratifs ou dans les bars et les restaurants, les employeurs et les employés ont dû se tourner vers les moyens technologiques pour se concerter, répartir les tâches, coordonner et planifier les opérations, continuer à collaborer sur des projets communs et entretenir leurs relations professionnelles et sociales. Maintenant qu'il n'est plus possible de discuter, de se consulter spontanément et de manière informelle sur place, la communication des employés évolue de deux façons : 1) le recours aux TIC oblige les employés à convoquer plus souvent des réunions numériques, qui 2) deviennent plus formelles en raison de la nécessité de les programmer à l'avance.

Selon un document de travail récent publié par la Harvard Business School sur une étude à grande échelle des habitudes de communication numérique des employés pendant le(s) confinement(s) dans 16 grandes zones métropolitaines en Amérique du Nord, en Europe et au Moyen-Orient, menée auprès de 3 143 270 utilisateurs, il y a eu une augmentation du nombre de réunions par personne (+12,9%) et du nombre de participants par réunion (+13,5%) par rapport aux niveaux pré-pandémiques. Les réunions sont devenues plus courtes, avec une diminution de la durée moyenne (-20,1 %). L'étude conclut que l'effet net est que les gens passent moins de temps en réunion par jour (-11,5 %) dans la période qui suit le confinement.



Cependant, l'étude a révélé une augmentation significative et durable de la durée de la journée de travail moyenne (+8,2%, soit +48,5 minutes). Les auteurs concluent que cela peut conduire les gens à se sentir surmenés et débordés. (DeFilippis et al., 2020)

Toutefois, Waizenegger et al. (2020) soulignent que l'organisation d'un trop grand nombre de réunions virtuelles peut être contre-productifs. La façon dont chaque employé réagit à cette situation dépend à la fois de sa situation de vie personnelle et de sa personnalité. Alors que les personnes qui vivent seules profitent de contacts sociaux, les employés ayant des enfants ont du mal à gérer le nombre de rencontres en ligne. La fusion de l'environnement professionnel et de l'environnement domestique crée un conflit de rôles pour les parents, ainsi qu'un brouillage complet des frontières entre le travail et la vie privée.

Dans le contexte du travail à domicile en raison de la crise sanitaire et du succès fulgurant du logiciel de vidéoconférence « Zoom », le phénomène de la « zoom fatigue » s'est répandu et, maintenant qu'il est devenu une expérience collective de la majorité de la population active, il est de plus en plus abordé dans les magazines et journaux d'affaires. Ce phénomène décrit l'épuisement mental et physique et l'accablement des travailleurs du savoir dus à la perte de la communication traditionnelle en face à face et au nombre écrasant de réunions virtuelles, qui sollicitent beaucoup plus l'attention et la cognition humaine que les réunions en face à face. Par exemple, les chercheurs ont constaté que le nombre impressionnant de réunions virtuelles peut avoir un impact négatif sur la collaboration et nuire à l'avancement des tâches et des projets, car les employés communiquent et se coordonnent rarement en dehors des réunions virtuelles. (Fosslien & Duffy, 2020)

Waizenegger et al. (2020) constatent, d'ailleurs, que la communication entre collègues est moins fréquente, mais plus planifiée et orchestrée. L'échange n'est rarement initié sans notification préalable et sans précisant à l'avance les sujets de discussion. Ainsi, les réunions digitales peuvent être beaucoup plus structurées, efficaces et utiles. Dans certains cas, il peut même y avoir une amélioration de la communication et de la coordination entre collègues qui, en l'absence de réunions en face à face, s'efforcent davantage de fournir des informations, des explications ou des instructions plus précises et plus détaillées. Néanmoins, les auteurs craignent qu'une communication limitée puisse, à long terme, affecter les capacités de résolution de problèmes et d'innovation de l'équipe.

Si la proximité physique donne lieu à des réunions impromptues, leur absence peut affecter le partage des connaissances et l'apprentissage qui sont à la base de tout travail collaboratif. Les chercheurs estiment que les nouveaux employés sont les plus touchés par la situation actuelle qui risque de compromettre leur apprentissage, dans la mesure où ils sont plus réticents à contacter leurs collègues en cas de problèmes ou de questions, de peur de les déranger en leur envoyant trop de messages. (Waizenegger et al., 2020)

#### *2.2.5 Télétravail hybride*

Compte tenu des mesures sanitaires toujours en vigueur, les entreprises ont adapté des formes hybrides d'alternance entre le travail à distance et le bureau pour réduire le risque d'infection. À cet égard, comme nous le verrons ci-après, la répartition des employés en groupes spécifiques, le rythme de leur alternance et le nombre d'heures ou de jours où ils travaillent à domicile peuvent avoir un impact important sur la collaboration.

Dans la recherche, la question de la performance des équipes a rarement été examinée sous l'angle des modes de travail divergents au sein d'une équipe. La littérature sur le télétravail s'est principalement concentrée sur les avantages et les inconvénients du télétravail à domicile pour les employés individuels, sans examiner les effets potentiels d'un membre d'une équipe travaillant à domicile sur les performances de ses collègues travaillant au bureau ainsi que sur les performances de l'équipe dans son ensemble. Cette question peut revêtir une importance particulière dans le cadre du présent mémoire, notamment dans le contexte des modèles de travail hybrides que de nombreuses entreprises ont adoptés après le confinement du printemps 2020.

##### *2.2.5.1 L'impact du télétravail sur les collègues ne télétravaillant pas*

La littérature sur le télétravail a eu tendance à se concentrer presque exclusivement sur les télétravailleurs eux-mêmes, en examinant les conséquences du télétravail de leur point de vue, sans se demander si et dans quelle mesure le comportement des télétravailleurs affecte leurs collègues au bureau et quelles pourraient en être les conséquences pour ces derniers.

En fait, la littérature limitée sur les effets du télétravail sur la collaboration entre télétravailleurs et non-télétravailleurs au sein d'une entreprise relève des indications importantes sur une altération, voire détérioration de la collaboration. Les tendances suivantes

ont été identifiées : modification des modes d'interaction, diminution de la volonté de partager des informations et des connaissances professionnelles importantes, report des discussions sensibles ou complexes jusqu'à ce que des conversations en face à face puissent avoir lieu, réponses tardives aux questions urgentes, poursuite des tâches professionnelles sans l'avis ou le consentement complet des collègues absents, et donc un risque plus élevé de prendre des décisions moins bonnes qui peuvent conduire à des disputes ou des malentendus. (Golden, 2006 ; Taskin & Edwards, 2007).

S'y ajoute l'impact du télétravail sur les employés non-télétravailleurs ayant un impact négatif sur leur satisfaction, leur attitude envers les collègues télétravailleurs et leur volonté collaborer. Les facteurs suivants sont à l'origine de la détérioration perçue de leurs conditions de travail : recours accru aux TIC, perte de la communication informelle et augmentation des échanges formels et orientés vers les tâches, augmentation de l'effort de coordination et de la demande d'adaptation, changement dans la façon dont les employés effectuent leur travail, restriction de la flexibilité des collègues non télétravailleurs en les obligeant à adapter leurs propres horaires et tâches aux collègues absents, et augmentation de la charge de travail en reprenant le travail des collègues absents. Les employés non-télétravailleurs réagissent à cette situation par un sentiment d'injustice, d'inégalité de traitement, de frustration et de mépris envers leurs collègues. Golden (2007) conclut ainsi qu'une : *« moindre satisfaction à l'égard des collègues a été associée à des sentiments de tension ou d'agacement à l'égard des collègues, ainsi qu'à une moindre intégration sociale et à un moindre soutien par les pairs. [traduction libre] »* (T. Golden, 2007)

À leur tour, pour éviter la méfiance ou la remise en question de leurs performances par leurs collègues, les télétravailleurs développent un comportement compensatoire en manifestant leur présence par une disponibilité et une réactivité excessive, ou en acceptant de faire des heures supplémentaires pour démontrer leur engagement, leur implication et leur fiabilité. *« Ici, la notion de disponibilité au-delà des heures de travail normales est devenue une norme de plus en plus importante de maîtrise de soi et de démonstration d'engagement envers les responsables et les collègues. »* (Taskin & Edwards, 2007, p. 1518)

#### 2.2.5.2 L'impact du télétravail sur la performance de l'équipe

À l'aide d'une enquête à grande échelle impliquant un total de 11 011 employés de 869 équipes et 259 entreprises de neuf pays européens, Van der Lippe et Lippényi (2019) cherchent à montrer comment l'engagement des employés travaillant à domicile affecte la performance individuelle et collective. Ils soulignent également le rôle particulier du manager dans l'évaluation des performances de l'équipe. Étant donné que les managers sont généralement responsables des processus organisationnels de coordination, de suivi et de contrôle, Van der Lippe et Lippényi (2019) examinent comment les managers évaluent la performance des équipes dans lesquelles davantage employés travaillent à domicile.

Ils ont pu montrer que 1) les performances des employés travaillant à domicile sont moins bonnes que celles de leurs collègues au bureau, 2) les employés travaillant à domicile ont un impact négatif sur les performances de leurs collègues au bureau, 3) les performances de l'équipe diminuent lorsque davantage de membres de l'équipe travaillent à domicile et 4) les managers estiment que les performances de l'équipe sont moins bonnes lorsque les membres de l'équipe travaillent en moyenne un nombre élevé d'heures à domicile que lorsqu'aucun membre de l'équipe ne travaille à domicile.

Les résultats montrent que la performance d'un seul employé qui travaille à domicile est moins bonne que celle des autres membres de l'équipe qui ne travaillent pas à domicile. Même une petite quantité de travail à domicile (moins d'un jour par mois) affecte les performances de l'employé. Un plus grand nombre d'heures travaillées à domicile n'a par contre qu'un impact marginal sur les performances individuelles, tandis que les différences de performances d'un employé travaillant à domicile jusqu'à deux jours par semaine ne sont plus significatives. Les chercheurs concluent que la réduction des performances se manifeste principalement lors de la transition entre le travail au bureau et le travail à domicile, mais qu'elle ne continue pas à s'aggraver à mesure que le nombre de jours augmente, mais se stabilise à ce niveau après une baisse initiale. (Van der Lippe & Lippényi, 2019)

Les performances de l'employé qui travaille au bureau diminuent de 38 % lorsque 50 % de ses collègues travaillent à domicile au moins un jour par mois, par rapport à l'employé dont aucun collègue ne travaille à domicile. Ainsi, dans l'ensemble, le nombre de collègues travaillant à domicile semble avoir un impact plus négatif sur les performances de l'équipe que le nombre d'heures travaillées à domicile. Quant à l'évaluation des managers sur la performance de l'équipe, les chercheurs ont trouvé que la fréquence du travail à domicile semble jouer un rôle important. Puisque les résultats suggèrent que le fait de travailler à domicile moins de 8 heures par semaine ne semble pas affecter la productivité de l'équipe, les managers préfèrent que les employés travaillent à domicile moins fréquemment. Les chercheurs estiment que la probabilité que la performance de l'équipe soit jugée très bonne par le manager diminue de 70 % si une équipe augmente le travail à domicile de plus de 8 heures par semaine, par rapport aux équipes dont aucun employé ne travaille à domicile. (Van der Lippe & Lippényi, 2019)

Van der Lippe et Lippényi (2019) montrent que la valeur réelle des modalités de travail flexibles ne se révèle que lorsque les avantages individuels et collectifs sont comparés. Ils affirment que les avantages individuels souvent cités dans la littérature ne peuvent être évalués indépendamment du contexte et sans tenir compte de l'impact qu'ils ont sur les collègues ainsi que sur l'équipe dans son ensemble. Les chercheurs suggèrent que les nombreux inconvénients collectifs sur la performance de l'équipe, sapent les gains supposés de performance individuelle. Selon Van der Lippe & Lippényi (2019), « *il est important de prendre en compte la manière dont les employés s'influencent mutuellement et dont ils utilisent leurs compétences et connaissances respectives, car ces considérations ont des conséquences sur les performances au niveau individuel [traduction libre]* ». (Van der Lippe & Lippényi, 2019, p. 14)

**Tableau 1 2 Influences du travail à domicile sur la performance individuelle**

	Avantages du travail à domicile en termes de performance individuelle	Désavantages du travail à domicile en termes de performance individuelle
<b>Flexibilité</b>	Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle Hyper-connectivité
<b>Temps</b>	Gain du temps en évitant les trajets domicile-travail	Intensification du travail
<b>Productivité</b>	Meilleure concentration sur les tâches en raison de la réduction des contacts sociaux et des interruptions qui se produisent au bureau	Isolement social et professionnel Difficultés de partage des connaissances Altération du travail d'équipe
<b>Contrôle/Supervision</b>	Plus grande discrétion, autonomie et flexibilité dans l'exécution des tâches	Probabilité plus élevée d'évitement du travail Manque de retour d'information sur les erreurs possibles Des possibilités d'apprentissage informel contribuant à l'amélioration des compétences liées au travail
<b>Engagement/Motivation</b>	Plus grande volonté de faire des efforts supplémentaires en retour à l'employeur pour la « faveur » de l'aménagement flexible du travail	Moins de possibilités de promotion, de récompenses et d'évaluations positives des performances en raison d'une moindre visibilité

Van der Lippe et Lippényi (2019) établissent un lien direct entre la charge de travail accrue des managers dans le contexte du travail à domicile et leur évaluation des performances de l'équipe. Ils supposent que les managers prennent négativement en compte, dans leur évaluation de la performance de l'équipe, l'effort organisationnel supplémentaire que la coordination des différentes modalités de travail des membres au sein d'une équipe leur demande : « *Au-delà de l'efficacité individuelle, les coûts de la coordination, du contrôle et du suivi représentent également des composantes de la performance d'une équipe. Les managers subissent directement les "coûts" de coordination et de supervision des employés qui travaillent à domicile, coûts qui sont intégrés dans leur évaluation des performances de l'équipe.* » (Van der Lippe & Lippényi, 2019)

Ainsi, Van der Lippe et Lippényi (2019) ont pu démontrer qu'à mesure que le nombre d'employés travaillant à domicile augmentait, l'efficacité opérationnelle et la performance, tant individuelles que collectives, étaient jugées moins bonnes par les gestionnaires.

Une conclusion similaire est tirée par Kirchner et al. (2021) qui ont mené une enquête internationale auprès de cadres et d'employés danois entre le 21 mars et le 11 mai, c'est-à-dire au moment du confinement. La collecte de données, composée des réponses d'un total de 1053 employés et de 290 managers, donne une impression de la manière dont les managers danois ont vécu la gestion pendant la pandémie de Covid-19, contrairement à leurs employés.

L'étude montre que la perception du travail à domicile par les cadres est très différente de celle de leurs collègues. Si les deux groupes estiment que leur travail est devenu plus difficile dans ces conditions particulières, les cadres font état de journées de travail plus longues, de beaucoup plus de temps passé devant un écran, de moins de pauses et d'une charge de travail plus importante, ainsi que d'avoir plus de difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle. Les chercheurs citent comme raisons possibles l'effort organisationnel supplémentaire, la difficulté de la gestion en ligne, ainsi que la collaboration et la coordination devenues plus difficiles à distance. (Kirchner & al., 2021)

Les situations de discussion informelle qui, autrement, se seraient produites spontanément sur le lieu de travail, doivent maintenant être organisées sous la forme de réunions formelles en ligne. L'augmentation du nombre d'interlocuteurs auxquels les managers sont confrontés, non seulement en raison des consultations avec leur équipe, mais aussi avec d'autres managers et leurs superviseurs, entraîne inévitablement une augmentation du nombre de réunions. Les chercheurs notent que cela les conduit à être moins productifs malgré le fait de travailler plus longtemps. Selon Kirchner et al. (2021), cette surcharge augmente le risque de stress et d'épuisement professionnel.

## 2.3 Leviers managériaux

### 2.3.1 Support humain et technologique

Les circonstances particulières ont modifié les attentes à l'égard des gestionnaires, plaçant la sécurité, la santé et le bien-être physique et moral des employés au premier plan. Dans cette situation de travail exceptionnelle, les gestionnaires sont obligés d'être plus attentifs aux situations individuelles des salariés (situation de vie, conditions de logement, espace de travail inadapté, contraintes familiales, maladie, tensions, signaux de fatigue, d'isolement...) en prenant en compte les ressources et contraintes de chacun, en adoptant les mesures appropriées et accompagnant leur mise en œuvre.

Selon une enquête menée par la revue française de management et des sciences de gestion Question(s) de management (QDM) auprès de 155 cadres sur les répercussions durables de la crise sur le management, *« [l]a crise a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie au travail, et à une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale pour répondre au renforcement de plusieurs grandes tendances sociétales. »* (Frimousse & Peretti, 2020) L'accompagnement humain et le soutien individuel devenus essentiels, les managers doivent offrir un encadrement de proximité à distance en étant à l'écoute des collaborateurs et offrant leur soutien dans cette transition particulière. Il s'agit d'un leadership axé sur l'empathie, la solidarité et la bienveillance.

Pour fournir un cadre physiquement et psychologiquement sécurisant, permettant aux employés de poursuivre leur travail, de rester productifs et de collaborer, les responsables doivent 1) assurer la sécurité psychologique en reconnaissant les préoccupations des employés et en y répondant, 2) faire preuve de transparence concernant toutes les mesures prises et les changements décidés par l'entreprise, et 3) en mettant en place un système de soutien humain, professionnel et technologique. (Newman & Ford, 2021) En particulier en ces temps incertains, le fait de fournir une infrastructure et un support technologique peut donner aux employés, qui travaillent désormais à domicile, l'assurance que l'entreprise se soucie de leurs besoins et créera toutes les conditions nécessaires pour que les employés puissent travailler efficacement et être productifs depuis leur domicile.



En jouant le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et ses employés et en veillant à ce que l'entreprise réponde aux besoins technologiques de chaque employé et rende accessible un support technologique, le manager renforce la confiance des employés à son égard, sachant que celle-ci a un impact significatif sur les performances des employés, leur engagement, leur satisfaction et leur volonté de collaborer. Selon Newman & Ford (2021), les managers peuvent maintenir et favoriser cette relation de confiance de deux manières : 1) en étant disponible, en répondant aux besoins des employés, et en créant ainsi un environnement sécurisant qui permet aux employés de se sentir encadrés en dehors des locaux de l'entreprise, 2) en faisant preuve de transparence quant aux décisions de l'entreprise et en tenant les employés informés des nouveaux développements qui pourraient affecter leur travail ou entraîner un changement dans les objectifs de l'entreprise. (Newman & Ford, 2021)

Quant aux éventuelles compétences numériques insuffisantes des employés, l'entreprise peut soutenir activement le développement des compétences numériques de ses employés en leur donnant accès à des formations pour les familiariser avec les outils de collaboration, leur permettant ainsi de travailler efficacement depuis leur domicile. Selon l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ANACT/ARACT, le maintien de projets en communs peut offrir aux managers la possibilité de promouvoir la montée en compétences des collaborateurs, notamment en programmant des sessions d'échange au cours desquelles les employés qui rencontrent des difficultés dans l'utilisation des TIC ou des outils collaboratifs peuvent profiter du partage de pratiques de la part des collègues expérimentés. A cet égard, le temps consacré aux échanges informels peut également être très utile. (ANACT-ARACT, 2020)

En effet, la collaboration joue un rôle important dans le contexte du télétravail dans la mesure où elle représente l'un des moyens les plus efficaces de lutter contre l'isolement des salariés qui travaillent depuis leur domicile. Dans une fiche conseil destinée aux managers sur la manière d'organiser le télétravail dans leur équipe, le réseau ANACT-ARACT souligne l'importance de la collaboration sur site et à distance et conseille de favoriser le travail en commun, qu'il prenne place au sein d'une équipe, d'un projet ou entre différents services. (ANACT-ARACT, 2020)

### 2.3.2 *Communication*

#### 2.3.2.1 *Formalisation de la communication*

Dans un environnement de travail de bureau traditionnel, il existe des règles et des modèles de communication établis. En effet, la communication médiatisée par les TIC introduit de nouvelles normes de communication avec lesquelles les employés habitués à interagir en présentiel et n'ayant aucune expérience préalable du télétravail ne sont pas nécessairement familiers. C'est pourquoi, selon Newman et Ford (2021), il est utile d'établir quelques règles de communication de base, tant au sein de l'équipe qu'entre les équipes, avec les parties externes et les clients. Dans un contexte collaboratif, il peut s'agir, par exemple, de fixer des délais de réponse ou de clarifier les attentes quant à la participation aux réunions en ligne, au rythme de celles-ci et leur durée. La disponibilité et la réactivité ont ici une valeur symbolique : répondre à la demande d'un collègue dans les meilleurs délais est considéré comme un signe de respect, indiquant que sa demande a été notée et qu'il y sera donné suite. En assumant leurs responsabilités et démontrant leur disponibilité, implication, soutien et coopération, les employés collaborant à distance compensent leur absence physique du bureau, qui échappe au contrôle de leur supérieur et ne donne aucune indication sur leur fiabilité à ne pas se soustraire au travail mais à remplir consciencieusement leurs obligations professionnelles depuis leur domicile.

Selon Newman et Ford (2021), une bonne pratique consiste à accuser réception de l'e-mail immédiatement ou dès que possible et à assurer le collègue de lui fournir une réponse plus détaillée à une date ultérieure si vous ne pouvez pas répondre immédiatement. Ce faisant, le destinataire du message exprime son appréciation et fait savoir à son collègue qu'il accordera à sa demande toute l'attention qu'elle mérite.

#### 2.3.2.2 *Fréquence de la communication*

Selon Newman et Ford (2021), les gestionnaires devraient prévoir trois types de réunions virtuelles régulières : Des réunions individuelles, des réunions d'équipe, ainsi que des réunions entre les employés auxquelles le manager ne participe qu'occasionnellement.

L'objectif principal des réunions individuelles entre le responsable et l'employé est de maintenir un contact régulier et de lui donner la possibilité d'exprimer ses préoccupations. L'écoute active permet au manager de s'enquérir du bien-être de l'employé et de prendre les

mesures appropriées. En continuant à manifester son intérêt et sa disponibilité, le manager renforce chez l'employé le sentiment d'appartenance à l'organisation. (Newman & Ford, 2021)

L'objectif principal des réunions d'équipe est de rappeler à l'équipe l'importance de continuer à travailler ensemble en tant qu'équipe, même en ces temps difficiles. Elles sont également l'occasion de discuter des projets en cours, de l'avancement des travaux et des difficultés rencontrées. Ces informations peuvent donner aux managers des indices importants sur les problèmes éventuels qui doivent être abordés. Le manager montre son soutien à l'équipe en lui fournissant les ressources nécessaires dont elle a besoin pour travailler efficacement. (Newman & Ford, 2021)

La deuxième réunion hebdomadaire, que le manager programme entre les employés, a pour but de créer des opportunités d'interaction et d'instaurer cette routine pour amener les employés à prendre l'habitude de collaborer. Toutefois, les managers doivent veiller à faciliter et à encourager les échanges tant professionnels qu'informels et les encourager par divers moyens (tels que chats ou « breakout-rooms »), afin que l'habitude à collaborer puisse émerger naturellement. Les dirigeants doivent explorer de nouveaux outils offrant la possibilité aux employés d'interagir les uns avec les autres pour résoudre des problèmes, clarifier des questions ou partager des connaissances. (Newman & Ford, 2021)

Par conséquent, les dirigeants doivent souligner l'importance du contact continu et mettre des mesures en place pour récompenser des comportements collaboratifs de l'équipe pour renforcer le comportement.

### *2.3.3 Les rencontres virtuelles*

Les restrictions de contact, de rassemblement et de déplacement imposées face à la crise sanitaire ont conduit à une forte réduction des rencontres en face à face, voire les ont rendues impossibles. Le virtuel ne permettant pas le genre d'échanges informels qui se produisent habituellement lors de ces rencontres spontanées dans le couloir, autour de la machine à café ou les cinq minutes avant une réunion dans l'espace de travail partagé. Les employés manquent d'occasions de renforcer ou de créer entre eux des liens essentiels à la cohésion de l'équipe et de favoriser les mécanismes qui sont censés stimuler la collaboration.

Selon Kompast et Wagner (2002), l'éloignement physique qui en résulte risque d'entraîner la réduction ou la perte des relations interpersonnelles et de provoquer une érosion des espaces de communication privés.

Cependant, ces observations ne sont pas confirmées par les auteurs de la littérature récente et encore peu abondante sur la gestion à l'ère de Covid-19. (Kremer & Kremer, 2020 ; Newman & Ford, 2021 ; Richter, 2020 ; Waizenegger et al., 2020) Selon eux, l'impossibilité de se rencontrer face à face aurait incité les gestionnaires et les employés du monde entier à trouver de nouveaux moyens créatifs pour rester en contact avec leurs collègues et collaborer à distance en utilisant les outils technologiques à leur disposition et en explorant de nouvelles utilisations. Selon Richter (2020), les employés sont devenus de plus en plus adeptes des outils de travail numériques, qui ont introduit de nouvelles façons de travailler et de nouvelles routines dans leur vie, leur permettant d'expérimenter et d'explorer de nouveaux usages pour, par exemple, organiser des rencontres virtuelles telles que des « thés du matin virtuels » ou des « apéros virtuels ».

En outre, Waizenegger et al. (2020) ont observé une utilisation accrue des médias sociaux et des fonctions de communication intégrées aux plateformes de collaboration (telles que les chats), permettant les employés à se connaître à un niveau personnel, ce qui profite à la cohésion d'équipe. Selon Waizenegger et al. (2020), les télétravailleurs traditionnels en particulier ont bénéficié du fait que leurs collègues sont également devenus des travailleurs à distance et que les rencontres virtuelles, qui étaient rarement pratiquées auparavant puis qu'elles n'étaient pas perçues comme une valeur ajoutée, sont désormais organisées et leur permettent de participer à des événements sociaux qu'ils auraient autrement manqués en présentiel. Selon Halford (2005) : *« en utilisant un espace de travail hybride, ces employés trouvent des ressources supplémentaires avec lesquelles ils peuvent maintenir et étendre les espaces de communication privés, tant pour les relations organisationnelles que personnelles. Ici, les TIC sont utilisées pour développer des amitiés et des relations personnelles durables, bien différentes des relations sans visage et intemporelles représentées dans les spéculations sur l'impact de la virtualité. »* (Halford, 2005, p. 29)

#### *2.3.4 Conception de formules de télétravail hybride*

Lors de la conception de régimes de travail hybrides, les responsables des RH et les dirigeants sont confrontés au défi majeur de devoir prendre en compte de nombreux facteurs et d'évaluer différents aspects afin de créer un équilibre entre les temps de présence et d'absence et de fournir à chaque employé un environnement de travail optimal qui tienne compte de son poste individuel, de ses tâches et de ses préférences sans négliger celles des autres employés ni compromettre les plans et les objectifs collectifs, les projets en cours ou entraver la collaboration et mettant ainsi en péril la cohésion de l'équipe ou les objectifs généraux de l'entreprise.

Selon Gratton (2021), pour y parvenir, quatre facteurs doivent être pris en considération : 1) les conditions imposées par le poste et les tâches à accomplir, 2) les préférences personnelles des employés, 3) les projets en cours et flux de travail, 4) l'inclusion et l'équité, qui doivent être mises en relation sur l'axe du temps et de l'espace. Si l'on structure le travail en fonction de l'espace et du temps, on obtient quatre modalités de travail selon la combinaison : travail synchrone au bureau, travail synchrone de partout, travail asynchrone au bureau, travail asynchrone de partout.

La question est de savoir comment chaque régime de travail affecte les facteurs mentionnés ci-dessus. La première étape consiste à déterminer les avantages qu'offrent les différents environnements de travail (la tranquillité de son propre domicile pour se concentrer ou la disponibilité qu'offre le bureau pour discuter avec les collègues, se concerter et trouver ensemble des solutions aux problèmes). Il s'agit ensuite d'examiner quel environnement de travail est le mieux adapté à quelle tâche, afin de déterminer dans quelles conditions spatiales et temporelles le travail peut être effectué au mieux du point de vue de la productivité (concentration, énergie, bien-être).

##### *2.3.4.1 Critères liés à la tâche*

Le choix de l'environnement de travail le plus approprié dépend en grande partie de la tâche à accomplir. Selon Halford (2005), les tâches bureaucratiques telles que l'analyse et le traitement de documents, la recherche ou le codage de données, qui exigent de la concentration et de la diligence, peuvent être bien accomplies depuis le domicile. Pour ces types de travail, généralement routinières, qui nécessitent peu de soutien de la part des

collègues ou des superviseurs, l'éloignement de l'environnement de bureau peut être productif, car le travail à domicile offre un calme relatif et moins de distractions. L'environnement de bureau, en revanche, est plus adapté aux formes de travail plus exigeantes, ainsi qu'à la familiarisation avec des tâches peu familières qui nécessitent une interaction plus intensive entre les employés, les équipes et les managers ou le soutien de ceux-ci. Malgré la possibilité de partager des écrans à distance et de discuter par téléphone, il s'avère plus opportun de résoudre les problèmes avec des collègues sur place. (Halford, 2005)

#### *2.3.4.2 Préférences individuelles*

Si l'on veut également tenir compte des préférences individuelles des salariés, de leur mode de travail préféré et de la compatibilité avec leurs obligations et besoins privés, il faut s'assurer que leur situation de vie le permet. Cela inclut des critères tels qu'un logement suffisamment spacieux, un endroit calme pour travailler sans être dérangé par les membres de la famille ou les colocataires, et l'équipement technologique approprié – facteurs qui pourraient affecter de manière significative la collaboration avec leurs collègues.

En effet, les cadres peuvent tenir compte, dans les horaires, des employés qui, par exemple, perdent beaucoup de temps dans le trajet entre leur domicile et leur lieu de travail, ce qui est perçu comme très improductif et frustrant. Du temps qui pourrait être réinvesti dans le travail, la formation ou la préparation au travail. Un autre critère en faveur du télétravail à domicile pourrait être l'ancienneté dans l'entreprise et de leur réseau social développé, qui ne serait guère lésé par leur absence certains jours. Si les nouveaux employés ont besoin d'un encadrement et d'une formation sur place, le développement professionnel des employés de longue date est moins affecté par leur absence physique quotidienne dans l'entreprise.

En outre, selon Kramer et Kramer (2020), le fait qu'une grande partie de tous les travailleurs du savoir, tous groupes professionnels confondus, aient soudainement dû travailler depuis leur domicile pendant le confinement du printemps 2020 aurait révélé des différences de performance substantielles entre les membres des mêmes groupes professionnels effectuant des tâches très similaires. Cela aurait permis aux employeurs de mieux identifier les employés qui sont réellement aptes à travailler à domicile. Par conséquent, les entreprises pourraient à l'avenir être en mesure de faire des sélections plus précises sur la base des caractéristiques

professionnelles et individuelles qui sont liées au maintien des niveaux de productivité à domicile.

### 2.3.5 Contrôle

En rompant avec les « *fondements de l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la visibilité (la possibilité d'observer le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs* » (Taskin, 2006), le télétravail aboutit à « *une remise en question de la relation managériale et du rôle du supérieur hiérarchique* » (Taskin, 2006, p. 9) en soustrayant le télétravailleur à la supervision directe du manager.

Cependant, le télétravail n'implique pas nécessairement une perte de contrôle de la part du manager, car il favorise de nouvelles formes de contrôle à travers, par exemple, l'évaluation des performances individuelles ou collectives, de la surveillance électronique, sous forme de formations (contrôle normatif) (Taskin, 2006), ou, selon le domaine d'activité, d'indicateurs tels que les plaintes des clients. Au sein des équipes, en revanche, le contrôle social est exercé par les collègues à l'occasion de réunions d'équipe hebdomadaires informelles, qui ouvrent la possibilité d'un contrôle sur la performance au travail et d'autres normes comportementales, ou par ce que Taskin et Edwards, 2007 définissent comme le « principe de disponibilité » ou le « principe de réactivité », c'est-à-dire une norme comportementale dans laquelle les employés démontrent leur présence virtuelle par un trafic accru de courrier ou de téléphone, ou signalent leur disponibilité aux autres par leur réactivité.

### **3 HYPOTHÈSES**

A travers notre revue de littérature nous nous sommes intéressés à comprendre le concept de la collaboration et les facteurs contextuelles pouvant y avoir un impact. Sur la base de la présentation détaillée de ce concept nous avons décrit les principaux enjeux de la collaboration à distance dans le contexte de la crise sanitaire et nous avons présenté les leviers managériaux permettant d'y faire face. Nous présentons quelques hypothèses à ce sujet qui restent être vérifier dans la partie empirique de ce mémoire.

#### **3.1 Environnement**

Nous avons vu que l'environnement de travail insécurisant fixe le cadre dans lequel les processus de collaboration ont lieu pendant la crise du Covid-19. L'évolution de la pandémie continue d'apporter des rebondissements inattendus auxquels les responsables doivent faire face. Cependant, les employés sont également affectés tant physiquement que psychologiquement par la situation, ce qui peut affecter leur implication dans le travail collaboratif.

***H1 : Les processus de collaboration ont été affectés pendant la pandémie de COVID-19 principalement par des influences externes échappant au contrôle des gestionnaires.***

#### **3.2 Communication**

La communication est considérée comme l'un des processus interactifs les plus importants par lesquels les employés collaborent les uns avec les autres. Avec le passage au télétravail, le mode, la qualité et la fréquence de leur communication ont changé. Nous avons constaté des différences au cours des différentes phases de la pandémie, à savoir le confinement et le télétravail hybride. Si, au début, le nombre de réunions en ligne était très élevé, pendant le télétravail hybride, les consultations avec les collègues concernant des problèmes mineurs sont plutôt évitées.

***H2 : Les processus de collaboration sont susceptibles d'être affectés par une détérioration de la communication qui peut se produire au fil du temps.***



### **3.3 Réunions au virtuel**

Sachant que les échanges informels entre les employés peuvent renforcer leurs liens et promouvoir un comportement collaboratif, les managers ont exploré des moyens technologiques pour créer des situations d'interaction informelle au cours desquelles les employés ont eu l'occasion de parler de leurs préoccupations tant professionnelles que personnelles. Des événements sociaux virtuels ont également été organisés.

***H3 : En organisant des réunions virtuelles informelles qui n'étaient pas axées sur les tâches, les gestionnaires ont pu encourager la collaboration.***

### **3.4 Télétravail hybride**

Dans le cadre du télétravail hybride, les managers doivent gérer à la fois les télétravailleurs et les non-télétravailleurs. Avec le retour partiel au bureau, cela s'avère très difficile et implique un effort d'organisation supplémentaire. Ici, les processus de collaboration ont été principalement affectés par les processus de coopération, la modification de la composition et de la taille des groupes.

***H4 : La gestion et l'encadrement des processus de collaboration ont été touchés de manière non négligeable dans le cadre du télétravail hybride par le fait que les managers devaient gérer en même temps les employés présents et absents.***

### **3.5 Contrôle**

Nous avons constaté que le contrôle à distance s'exerce principalement par le biais du contrôle social exercé par l'équipe. Ici, la manifestation d'un comportement collaboratif par la disponibilité, la réactivité et la fiabilité joue un rôle important.

***H5 : La tâche managériale essentielle de contrôle a été de plus en plus remplacée par une forme de contrôle social entre les employés.***

## **PARTIE EMPIRIQUE**

---

Après avoir effectué une revue littéraire des aspects les plus pertinents du thème de la collaboration et du management face au Covid-19 dans la première partie de ce mémoire et avoir formulé quelques hypothèses sur cette base, nous nous tournons, dans la deuxième partie, vers l'enquête empirique par laquelle nous mettons nos hypothèses initiales à l'épreuve. Pour ce faire, nous décrivons, d'abord, la méthodologie utilisée et la manière dont nous avons procédé à la collecte et à l'analyse des données.

### **1 MÉTHODOLOGIE**

L'objectif de notre mémoire étant de mieux comprendre comment les managers ont facilité, encouragé et promu les processus de collaboration dans cette situation de gestion particulière, très actuelle et, par conséquent, encore peu explorée, une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs nous a semblé être la plus appropriée pour déceler cette nouvelle problématique et en comprendre les implications.

S'agissant d'un concept difficilement « mesurable » qui se manifeste par une série de processus d'interaction à plusieurs niveaux ne pouvant pas être influencés par des mesures managériales directes, mais seulement indirectement en créant des conditions cadres favorables pour l'émergence d'une collaboration fructueuse, la difficulté particulière de ce mémoire a consisté à rendre tangible le concept de collaboration. Les différents aspects de la collaboration abordés par les personnes interrogées en réponse à nos questions témoignent de la multiplicité de ce concept et des différentes dimensions qu'il englobe.

Dans ce qui suit, en nous appuyant sur la littérature pertinente, nous allons expliquer ce qui distingue cette méthode de recherche et la raison pour laquelle elle nous fournit la meilleure base de recherche possible pour étudier notre sujet.

En effet, la méthode qualitative est une approche qui, contrairement à la démarche quantitative, permet de mieux comprendre le sujet et la question étudiée en termes de qualité et de profondeur mais aussi d'explorer un phénomène peu connu et de déceler les orientations futures possibles. Selon Flick et al. (2000), la recherche qualitative se caractérise par sa vue de l'intérieur. Cela signifie qu'à travers cette méthode, on examine le monde vécu et à partir de celui-ci on décrit et interprète la réalité. L'objectif est de mieux comprendre la réalité

sociale et d'attirer l'attention sur les processus, les modèles d'interprétation et les caractéristiques structurelles (Flick et al., 2000). Dans la recherche qualitative, la réalité sociale est considérée comme une action sociale, une interaction et une communication entre individus qui apportent leurs propres perceptions et idées à l'action et à la communication. Le point de vue des personnes interrogées est donc inclus et l'intérêt de la recherche qualitative réside dans les perspectives subjectives et les interprétations de sens des personnes étudiées ou interrogées. La recherche qualitative prend donc son sens lorsqu'on s'intéresse à la subjectivité des acteurs et au sens de leurs actions qui sont difficiles à mesurer (Aubin-Auger et al., 2008).

### **1.1 Collecte de données**

La méthode d'entretien semi-directif que nous avons choisie permet de récolter des données verbales grâce à des questions préparées à l'avance. Ces entretiens permettent aux participants de s'exprimer librement sur des thèmes précis et de surmonter la superficialité et la rationalité du discours pour mieux comprendre les raisons fondamentales des décisions et des actions des individus (Herbert, 2008).

Pour la préparation et la structuration de nos entretiens, nous avons établi un guide d'entretien qui nous a servi comme support et comme moyen permettant l'échange autour de sujets à aborder. Cependant, il est important de noter que les discussions restent flexibles puisque l'entretien semi-directif permet de réagir spontanément aux déclarations des personnes interrogées, de formuler de nouvelles questions pendant l'entretien et d'interagir avec les interviewés en intégrant les informations acquises durant la discussion et les connaissances antérieures (Helfferich, 2009).

Les entretiens sont des situations de communication. La qualité des données dépend donc de la situation d'entretien. À cette fin, Helfferich (2009) propose les quatre principes de base suivants qui devraient être considérés :

- Le principe de la communication : Le chercheur doit interagir et communiquer avec les interviewés.
- Le principe de l'espace : Le chercheur doit garantir la liberté et le temps nécessaire pour que la personne interrogée puisse exprimer les pensées, les mots etc. importants pour elle. Des questions ouvertes servent d'incitations d'expression libre.

- Le principe du traitement de la familiarité et de la nouveauté : Le chercheur doit accepter que la personne interrogée présente des options différentes.
- Le principe de réflexivité : Ceci implique que l'enquêteur réfléchit sur lui-même et sur son rôle pendant l'entretien et le processus d'analyse et de compréhension.

Lors des entretiens nous avons adopté une attitude neutre et objective, laissant la personne interrogée s'exprimer librement. Nous étions très attentifs pour essayer de comprendre ce que les interlocuteurs pensent et ressentent. Cela implique, selon Rubin et Rubin (1995) « *une écoute intense, un respect et de la curiosité par rapport aux dires des informateurs et un effort systématique de réellement entendre et comprendre ce qui est dit* » (Rubin & Rubin, 1995). En outre, notre rôle était d'encourager l'expression par les techniques de facilitation de la parole tout en veillant à aborder l'ensemble des sujets du guide. Dans ce contexte, Witzel (2000) propose les techniques suivantes :

- *La répétition de ce qui a été dit* permet aux personnes interrogées de refléter leurs propres déclarations. De cette manière, elles peuvent confirmer leurs dires, les expliquer et approfondir plus en détail ou encore corriger leurs affirmations.
- *Les questions de compréhension* sont utilisées en cas de déclarations incompréhensibles ou contradictoires. Elles servent également à briser les blocages éventuels des interviewés.
- *Les confrontations* visent à détailler les attitudes et les opinions des personnes interrogées. Cela signifie que l'enquêteur confronte les répondants à leurs propres dires, ce qui leur permet de préciser ou de réfuter leurs propos.

Comme nous vivons encore en plein milieu de la pandémie pendant la rédaction de ce mémoire, nous avons choisi de conduire nos entretiens à distance à l'aide des outils de vidéoconférence (Teams, Zoom, Skype etc.) pour, ainsi, respecter les mesures de distanciation sociale encore d'application. Cependant, ceci ne nous a pas empêché de mener à bien nos entretiens et de récolter des informations nécessaires. La collecte de données a eu lieu au cours du mois d'avril 2021 et la durée moyenne des entretiens était d'environ 40 minutes. Pour mieux pouvoir se concentrer sur les propos des participants, favoriser le dynamisme des échanges ainsi que pour faciliter l'analyse subséquente des données, tous les entretiens ont été

enregistrés après avoir demandé et obtenu le consentement des participants.<sup>7</sup> Pour des raisons de convenance et pour encourager davantage l'expression de nos interviewés, nous leurs avons laissé le choix de s'exprimer dans la langue souhaitée. Ainsi, les différents entretiens ont été conduits en français, en luxembourgeois et en allemand. Les entretiens, autres que ceux menés en français, ont été traduits par nous-mêmes.

## **1.2 L'échantillon**

Le télétravail étant la conséquence la plus immédiate de la pandémie sur le monde du travail, ainsi que la réponse que celle-ci y apporte, et qu'il constitue la base du changement du mode de travail et de la manière dont la collaboration s'effectue, notre recherche s'est orientée vers des managers ayant l'expérience de la gestion d'une équipe qui ont dû passer au télétravail en raison de la crise sanitaire et qui ont donc été contraints de diriger les processus de collaboration de leurs équipes, en grande partie, à distance.

Selon les premières estimations d'Eurofound (2020), près de 40 % des personnes actives dans l'UE ont commencé à télétravailler à temps plein en raison de la crise sanitaire et du confinement qui s'ensuit.<sup>8</sup> Au Luxembourg, le télétravail a plus que triplé, selon les résultats d'une enquête ad hoc réalisée par l'Institut national de la statistique et des études (STATEC) entre le 29 avril et le 8 mai 2020, concernant 69% des résidents actifs en 2020 contre 20% en 2019.<sup>9</sup> Quant au profil des télétravailleurs, sur la base d'études menées au niveau européen ainsi qu'au niveau luxembourgeois, nous constatons que cette forme de travail concerne le plus souvent a) des personnes ayant un niveau d'éducation élevé, ce qui correspond b) le plus souvent à des personnes occupant des postes de direction ou ayant des responsabilités managériales c) dans les secteurs administratifs et financiers, à savoir qu'au Luxembourg, suite à la pandémie, ces secteurs ont fortement évolué en faveur des secteurs administratifs et de l'éducation, qui n'avaient, auparavant, pas ou très peu recours à cette forme de travail. Les premières enquêtes sur l'impact de la pandémie sur le marché du travail luxembourgeois montrent que le secteur financier (61 %) était, après l'éducation (74 %), le secteur à avoir fait

---

<sup>7</sup> Malheureusement, un des participants n'a pas souhaité que l'entretien soit enregistré, ce que nous avons bien évidemment respecté. Cependant, nous étions préparés à une telle situation et, dans ce cas, nous avons récolté les informations par la prise des notes afin d'inclure l'entretien dans notre étude.

<sup>8</sup> Eurofound : Working anytime, anywhere; The effects on the work of work  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

<sup>9</sup> STATEC: Le télétravail explos : une expérience jugée positive par la majorité des travailleurs  
<https://statistiques.public.lu/fr/actualites/population/travail/2020/05/20200519/20200519.pdf>

le plus recours au télétravail pendant la phase de confinement et de décontamination.<sup>10</sup> Selon le rapport annuel « *Le Luxembourg en chiffres* » publié par le STATEC, plus de 60 % des personnes en activité dans des services administratifs et financiers étaient en télétravail complet pendant la période de confinement. Une autre partie, environ 20%, était en télétravail en alternance, c'est-à-dire qu'au total 80% des employés du secteur financier ont vécu une forme de travail à distance pendant le confinement.<sup>11</sup> Dû aux fermetures complètes des écoles pendant le confinement, c'est seulement l'enseignement qui dépasse le secteur financier en termes de recours au télétravail.

De plus, les acteurs dans le secteur financier ont manifesté une attitude positive à l'égard du télétravail. Dans un dossier d'articles consacré au télétravail au Luxembourg, le magazine économique et financier luxembourgeois « Paperjam » témoigne des différentes expériences et tendances futures concernant le travail à distance au Luxembourg. Ainsi, la Banque et Caisse de l'épargne de l'état (BCEE), par exemple, envisage de formaliser le télétravail dans un futur post-Covid-19 suite aux retours généralement positifs. La Banque Internationale à Luxembourg s'aligne à ces propos et décide « *de ne pas revenir à une ancienne normalité, mais de prendre cela comme une chance d'accélérer notre stratégie générale. (...) La pandémie a été pour nous tous une expérience unique dont nous avons la conviction de tirer un extraordinaire apprentissage, il sera vital de conserver cette agilité dans le futur.* » (Obert, 2020). Même s'il est très difficile de prévoir et de planifier le futur dans la situation actuelle, on peut considérer que le concept du télétravail jouera un rôle très important dans les entreprises luxembourgeoises, surtout dans le secteur financier.

Compte tenu de la forte utilisation du télétravail dans ce secteur au cours de cette période exceptionnelle et de la probabilité qu'elle continuera à jouer un rôle particulièrement important à l'avenir, nous pensons qu'il offre les meilleures dispositions pour mener notre étude.

Comme la pandémie est toujours en cours et que le télétravail est toujours déployé, du moins partiellement, en raison des mesures de restriction des contacts mises en place, nous avons décidé de ne pas limiter la période d'étude de notre travail exclusivement à la période du

---

<sup>10</sup> Ce nombre élevé dans l'enseignement s'explique par les fermetures d'écoles décidées entre le 16 mars et le 4 mai 2020, avant que les écoles ne passent au système d'alternance hebdomadaire (groupes A et B) dans les écoles fondamentales et les lycées jusqu'au 29 juin 2020.

<sup>11</sup> STATEC : Le Luxembourg en chiffres 2020 <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/luxembourg-en-chiffres/2020/luxembourg-chiffres.pdf>

confinement initial. Cela a eu une influence sur nos critères de recherche dans la mesure où nous n'avons pas cherché, explicitement, des managers qui ont dû recourir au télétravail à 100% en raison de la crise, ni ceux qui n'avaient aucune expérience préalable dans le domaine de la gestion d'équipe à distance. Au contraire, nous avons veillé, au préalable, à ce que toutes les personnes interrogées aient au moins partiellement repris le travail de bureau au moment de l'entretien et aient acquis l'expérience de devoir gérer simultanément des employés présents et absents et de cadrer leurs collaborations, qu'elles aient ou non une expérience préalable dans ce domaine.

La collaboration ayant lieu dans des équipes de tailles différentes (sous condition qu'au moins deux personnes soient impliquées), la taille de l'équipe que dirige le manager n'a pas non plus été un critère décisif qui nous a guidé dans la sélection de nos interviewés.

La pandémie a bouleversé les conditions de travail. L'évolution de l'environnement de travail a considérablement modifié les conditions dans lesquelles le travail est effectué et la collaboration a pu avoir lieu. Comme nous l'avons noté dans la partie théorique de notre mémoire, l'environnement de travail est déterminé, de manière non négligeable, par les mesures gouvernementales mises en place face à la pandémie dans un pays donné. Comme ces mesures varient considérablement d'un pays à l'autre et ont dû être adaptées à plusieurs reprises au fil du temps, nous n'avons retenu, pour notre étude, que des managers travaillant au Luxembourg.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons repris les informations des personnes interviewées. L'échantillon est, principalement, composé de personnes faisant partie de notre cercle de connaissances. Les différents individus ont été contactés par e-mail et ont été invités à participer à notre étude. Si la plupart des personnes contactées ont accepté notre invitation, nous avons, toutefois, reçu quelques réponses négatives, le plus souvent dues à des contraintes de temps.

Le nombre total de participants n'était pas déterminé à l'avance puisque la représentativité statistique des résultats n'est pas recherchée pour une étude qualitative. Ainsi, la taille de l'échantillon est établie par la saturation théorique de données qui se manifeste lorsque les données récoltées ne sont plus porteuses d'informations nouvelles. Cependant, nous avons

décidé de rester dans une tranche de 8 à 12 entretiens puisque cette tranche est la plus courante pour ce type d'étude.

Finalement, 9 personnes au total ont participé à notre recherche qualitative. Pour respecter la confidentialité de nos interlocuteurs, nous avons uniquement repris leurs initiales dans notre tableau de composition de l'échantillon. Quant à l'ancienneté dans la fonction de responsable d'équipe et la taille de l'équipe gérée, celle-ci variait de 2 à 15 ans respectivement s'étendait de 7 à 45 personnes. Aucun de nos participants n'avait une expérience significative préalable dans la gestion d'équipes à distance.

**Tableau 2 1 Composition de l'échantillon**

<b>Initiales</b>	<b>Société</b>	<b>Fonction</b>	<b>Ancienneté dans cette fonction</b>	<b>Taille de l'équipe</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<b>L.C.</b>	AXA Assurance	Manager du département sinistres	3 ans	45	46 min
<b>D.R.</b>	Luxembourg Regulated Investments (LRI) Apex Group	Manager HR Shared Services	2 ans et 6 mois	7	36 min
<b>L.G.</b>	Lalux Assurance	Responsable Service Contrat	5 ans	10	39 min
<b>G.O.</b>	Banque Internationale à Luxembourg	Team Leader Team 2 Private Banking Luxembourg	3 ans	11	51 min
<b>F.O.</b>	Foyer Assurance	Responsable du service sinistres flottes	15 ans	8	41 min
<b>M.D.</b>	Luxembourg Regulated Investments (LRI) Apex Group	Head of Portfolio Management Real Assets	2 ans	8	29 min
<b>I.G.</b>	Banque Internationale à Luxembourg	Team Leader Nord & Advisory Private Banking (Deputy PB Lux)	5 ans	8 (36)	35 min
<b>R.K.</b>	Banque et caisse d'épargne de l'état luxembourgeois	Head of Business Innovation Office	3 ans	23	32 min
<b>R.H.</b>	Banque et caisse d'épargne de l'état luxembourgeois	Responsable adjoint IT Production	5 ans	30	36 min



## 2 L'ANALYSE DES DONNÉES

Pour analyser les données recueillies, nous avons utilisé la technique de codification des données. C'est une opération qui consiste à découper les données en unités d'analyse pour ensuite les regrouper dans des catégories définies. Les catégories ou codes sont donc des classes dans lesquelles des informations de même nature sont regroupées. Souvent, on distingue entre trois unités d'analyse, à savoir le mot, la phrase ou le thème. Nous avons opté pour une analyse des thèmes afin d'en tirer les tendances et de regrouper des groupes de phrases équivalents faisant référence à des situations ou des concepts proches.

Après avoir regroupé les informations dans les catégories, nous avons synthétiser le contenu rattaché à chaque thème de manière à en faire ressortir l'essentiel. Les résultats des entretiens reposent donc sur la synthèse des éléments informationnels élaborée sur l'ensemble des entretiens et rattachée à chaque grand thème.

### 2.1 L'environnement de travail

Avec la restriction de l'environnement de travail traditionnel du bureau, les managers ont dû prendre en compte de nouveaux événements et facteurs qui n'étaient jamais intervenus auparavant dans leur organisation du travail et rester flexibles pour réagir aux changements et s'adapter aux circonstances données. Un autre défi auquel les employeurs ne se sont jamais vus confrontés au passé était la perspective de devoir se passer d'une grande partie de leurs employés au même moment en raison d'infection et des mesures d'isolement obligatoires qui s'en suivent ou des congés pour raisons familiales en lien avec la fermeture des écoles: « *Nous aussi on avait des cas positifs chez nous au début, on avait aussi les congés pour raison familiales et aussi des problèmes avec nos collègues frontaliers qui ne pouvaient pas passer la frontière. Donc il fallait organiser tout ça, faire en sorte que le travail continue malgré ces problèmes.* » (L.G., Entretien 3)

Un autre facteur qui a influencé l'organisation des travaux est la situation politique, ou plutôt les décisions gouvernementales prises par les pays voisins du Luxembourg dans la lutte contre la pandémie, qui ont un impact important sur l'économie et les entreprises luxembourgeoises en raison du nombre élevé de travailleurs transfrontaliers. Avec 44% de travailleurs transfrontaliers dans la population active en 2020, dont près de 51% de Français, 25%

d'Allemands et 24% de Belges<sup>12</sup>, la question des travailleurs transfrontaliers au Luxembourg est particulièrement pertinente. Affectés par les mesures gouvernementales tant dans leur pays de résidence que dans celui où ils sont employés, à savoir le Luxembourg, les employés transfrontaliers n'ont, souvent, pas pu se rendre sur leur lieu de travail en raison de la fermeture temporaire des frontières ou des restrictions de voyage dans les différents pays. Il en est résulté des contrôles aux frontières qui ont entraîné des encombrements et une incertitude quant à la nécessité de présenter un test Covid-19 négatif.

La situation particulière qui a suscité beaucoup d'inquiétude et d'incertitude d'une part, ainsi que des conflits entre vie professionnelle et vie privée d'autre part, tant pour les employés que pour les gestionnaires, a conduit à une décision consciente d'accorder plus d'espace aux préoccupations privées sur le lieu de travail. Par exemple, en particulier pendant le confinement, lorsque les employés travaillaient depuis leur domicile, les gestionnaires ont veillé à ce que du temps soit régulièrement réservé pour des réunions d'équipe pendant les heures de travail pour l'échange informel et le maintien des contacts personnels, en se concentrant sur le bien-être personnel des employés plutôt que sur des questions liées au travail : « *Pour ne pas perdre le contact et aussi pour aider ceux qui se sentent plus isolés on a augmenté beaucoup le nombre de réunions. Aussi, le chat direct est beaucoup plus utilisé pour des petites questions ou aussi pour rester en contact. Moi j'organise des réunions de service réguliers pour faire le point et pour que tout le monde ait la possibilité d'être connecté. J'insiste même que les gens allument leur caméra pour qu'on puisse se voir. En principe, c'est le cas, mais parfois il y a des gens qui oublient ou je ne sais pas, dans ces moments je fais un petit rappel et c'est bon. Je crois que ça fait du bien de se revoir même si c'est virtuellement.* » (L.G., Entretien 3) Cet échange quotidien devait donner aux employés l'occasion d'aborder ouvertement des questions et préoccupations personnelles, de rester en contact avec leurs collègues et ainsi contribuer à renforcer l'esprit d'équipe pendant les périodes d'absence physique : « *Je pense que le début était difficile aussi pour certains ça reste encore difficile. Je dirais que ça dépend de la personne elle-même. Il faut aussi considérer qu'en général c'est une situation difficile [...] Si je pense à certaines personnes qui vivent tout seules – ils se sentaient isolés à la maison tout seul, c'est normal. Je le sais parce qu'ils l'avaient dit, ils ne le cachaient pas. Après, de l'autre côté, on a des personnes qui se débrouillent très bien, ils se sont rapidement adaptés et pensent que travailler depuis*

---

<sup>12</sup> STATEC : Vue d'ensemble du marché du travail (en 1000 personnes) 2000-2020 [https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12951&IF\\_Language=fr&MainTheme=2&FldrName=3&RFPPath=92](https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12951&IF_Language=fr&MainTheme=2&FldrName=3&RFPPath=92)

*leur domicile est bien. Donc ça dépend de la personne mais aussi d'autres circonstances, si on dispose d'un endroit calme à la maison par exemple, une bonne connexion d'internet, si on a des enfants etc. Ça peut influencer l'attitude. » (L.G., Entretien 3)*

En prenant au sérieux les préoccupations et les craintes de leurs employés et en montrant de l'intérêt pour leur bien-être et celui de leurs familles, les managers ont exprimé leur intérêt et leur soutien, ce qui a rassuré les employés.

## **2.2 L'équipement technologique**

Les interviewés déclarent s'être, d'abord, préoccupés de l'équipement technologique des employés afin de mettre en place l'infrastructure nécessaire permettant aux employés d'aménager un bureau à domicile avant même de pouvoir travailler ensemble ou s'engager dans des processus collaboratifs : *« [...] la mise en place et l'organisation du télétravail n'était pas facile. Il fallait organiser tout ça en quelques jours. Même s'il y a une crise dehors, il fallait rester opérationnel mais on avait aussi la chance que nos employés disposent de leur ordinateur portable. On a dit qu'ils pouvaient prendre tout le matériel dont ils ont besoin avec eux... les écrans, les claviers etc. » (L.G., Entretien 3)*

Le fait que peu d'entreprises disposent d'appareils mobiles tels que des ordinateurs portables en quantité suffisante pour équiper tous les employés les a obligés à recourir aux appareils personnels des employés. Ceux qui disposaient de leur propre ordinateur portable devaient l'utiliser temporairement pour télétravailler à domicile. D'autres gestionnaires rapportent avoir proposé à leurs employés d'emporter chez eux le matériel technique de bureau dont ils avaient besoin : *« Après, niveau difficultés, on avait au début des petits problèmes techniques, certains collègues, surtout les plus âgés, avaient des difficultés à installer leur poste de travail et tout ça. Là j'ai demandé au collègue de notre service qui s'occupe du volet informatique s'il pouvait passer chez ceux qui n'arrivent vraiment pas à se débrouiller. » (L.G., Entretien 3)* Les situations qui nous ont été rapportées, lors de nos entretiens, illustrent qu'il s'agissait surtout de solutions improvisées et temporaires nées de la nécessité de maintenir les employés opérationnels depuis leur domicile et d'assurer la continuité des activités quotidiennes.

Une fois l'équipement déployé, il s'agissait de mettre en place des connexions Internet stables et des connexions VPN pour obtenir l'accès nécessaire aux serveurs et aux données. Les gestionnaires ont manifesté leur soutien, par exemple, en fournissant une assistance technique en cas de difficultés de configuration, qui ont, toutefois, été rapidement résolues par les informaticiens des entreprises. Dans un deuxième temps, les employés ont dû se familiariser avec les nouveaux outils de travail, logiciels et programmes afin d'être en mesure de les utiliser et de travailler efficacement avec eux : *« En plus, on a dû tous s'adapter aux nouvelles technologies, tout ça, si c'est maintenant à la banque ou en général, toutes les choses que ce soit maintenant Webex, Teams, Zoom ou je ne sais pas quoi, tout ça c'était un peu territoire inconnu, donc je pense que nous tous nous avons eu une poussée à ce niveau, au niveau digital qui peut-être autrement n'aurait jamais eu lieu. »* (G.O., Entretien 4)

Cependant, cette phase de familiarisation semble s'être globalement bien passée. Aucune des personnes interrogées n'a suggéré un manque de compétences numériques parmi les employés qui aurait entravé la collaboration à distance.

### **2.3 Communication**

Le plus grand changement ressenti par les équipes est le changement dans la manière de communiquer avec leurs collègues. Les chefs de service notent surtout le manque de spontanéité dans la communication. En particulier, la concertation ou l'échange avec des collègues sur des questions mineures qui, autrement, auraient été discutées de manière plutôt informelle, sont, désormais, perçues comme gênantes et peu pratiques, de manière qu'elles sont même évitées : *« Alors qu'auparavant, dans un bureau normal, il leur suffisait de se lever et d'aller voir leur collègue s'ils avaient des questions sur certains dossiers, s'ils voulaient demander un conseil ou de l'aide, ils doivent maintenant passer par le téléphone, ce qui n'est pas très pratique et peut être très ennuyeux. Il y a un plus grand risque de déranger un collègue. En outre, du point de vue du service, ce n'est pas efficace car, à ces moments-là, les lignes téléphoniques sont bloquées pour les clients. »* (L.C., Entretien 1)

Il est également important de noter que les simples consultations avec des collègues ou des supérieurs sont rendues plus difficiles par la nécessité de prendre rendez-vous à l'avance, ainsi que par le choix des moyens de communication. Les démarches nécessaires pour engager une conversation créent un cadre formel et impliquent un investissement en temps beaucoup plus important : *« Tu passes beaucoup plus de temps pour des choses qu'avant on*

*pourrait clarifier dans 2-3 minutes au bureau. Par exemple, si quelqu'un avait un souci, il est venu directement chez moi dans mon bureau où nous pourrions en parler et la chose était réglée. Là maintenant, pour chaque petit truc on doit organiser un vidéocall qui s'étend presque toujours car parfois ça fait longtemps qu'on n'a pas vu la personne. Et ainsi j'ai l'impression que chaque question se transforme en réunion. Ceci coûte bien évidemment du temps et augmente la charge de travail. » (L.C., Entretien 1)*

Cela a eu un impact sur le choix des outils de communication. Par exemple, les employés ont de plus en plus, fait recours aux chats instantanés, qui donnent l'impression d'une communication plus directe, perçue comme beaucoup plus immédiate et personnelle : *« Auparavant, la communication se faisait principalement par mail, maintenant les gens utilisent aussi et très souvent le chat instantané. Il y a clairement eu une augmentation de l'utilisation des chats. Ils se sont habitués à utiliser le chat pour des petites questions et pour partager des informations rapidement. Moi aussi, quand je suis en réunion et je reçois un petit message, je peux répondre rapidement et c'est fait. Ça va plus vite que d'envoyer un mail ou d'appeler. De l'autre côté ça veut aussi dire que t'es dérangé par des voies additionnelles. Pour les gens c'est un moyen qui permet le contact rapide mais présente aussi une nouvelle source pour être dérangé. » (L.C., Entretien 1)*

On remarque également l'augmentation du recours au téléphone portable privé qui, du fait que nous l'avons toujours sur nous, suggère une accessibilité constante et qui, grâce à sa multifonctionnalité, sa facilité d'utilisation et ses différents canaux de communication (chat, message court, message vocal, appel vidéo, captures d'écran, etc.), nous permet de répondre aux messages, questions ou demandes de manière plus directe et sans grand effort formel. Les avantages du smartphone l'emportent sur les inconvénients, notamment dans les situations où les choses doivent se faire rapidement sans avoir à accéder, se connecter ou installer des programmes spécifiques.

Ici, l'ajout d'appareils mobiles s'avère très utile d'une part, mais contribue, d'autre part à rendre de plus en plus floues les frontières entre communication professionnelle et privée. Afin d'éviter cela mais aussi de donner à la communication un cadre approprié, un gestionnaire indique avoir donné à ses employés quelques recommandations pour l'utilisation des moyens de communication appropriés : *« Mais il fallait quand même formaliser un peu tout ça, et pour ce faire, j'ai proposé par exemple d'utiliser le chat pour des petites questions*

*pas très urgentes ou pour simplement prendre des nouvelles de son collègues ou pour plaisanter aussi. Pour les dossiers compliqués qui prennent du temps, je crois que c'est mieux d'organiser une petite réunion sur Webex par exemple pour en discuter. Pour l'envoi de documents c'est l'e-mail. Oui, c'est un peu l'idée de tout ça. Maintenant s'il y a quelque chose d'urgent, c'est le téléphone, c'est clair. Moi je crois que les gens ont besoin d'un peu de structure dans leur travail, sinon chacun fait ce qu'il veut ou peut-être il en peut résulter des conflits et ça ne sert à rien. » (L.G., Entretien 3)*

L'importance de définir des règles uniformes et contraignantes dans un contexte de travail peu familier est illustrée par l'exemple suivant, dans lequel ces modalités n'ont pas été clarifiées au préalable, ce qui a entraîné divers problèmes au niveau de la communication : *« Après t'as certaines équipes qui ont créé des groupes sur WhatsApp, nous aussi on a notre groupe, pour se tenir au courant pour des petits trucs. Mais après, c'était aussi un problème du manager du service, il n'a jamais établi des instructions claires qui valent pour tout le service. Donc chaque équipe a un peu fait ce qu'elle voulait. À mon avis c'était une erreur, ce n'est pas possible que les uns utilisent WhatsApp pour s'informer et pour échanger des infos et les autres utilisent une autre manière, et la 3ème équipe fait encore autrement. À mon avis il n'y avait pas une coordination claire de la part du manager pour coordonner l'ensemble du service. Il y avait trop de différences dans la gestion des équipes ce qui a certainement influencé la collaboration entre les équipes de manière négative. Je pense que le Top Management aurait dû établir certaines règles et donner des instructions plus claires pour l'organisation de l'ensemble. Je pense aussi que certaines choses qui étaient en principe clair avant, ils n'ont plus fonctionné. Chacun a un peu fait ce qu'il voulait. Oui, il n'y avait pas vraiment une coordination dans tout ça. » (I.G., Entretien 7)*

Dans cet exemple, la principale critique porte sur l'incapacité des cadres supérieurs à coordonner leurs efforts.

Les réunions virtuelles ont remplacé les contacts en face à face entre les employés pendant le confinement. La fréquence de ces réunions joue un rôle important dans le contexte collaboratif et, comme nous l'avons constaté, peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des employés. Si le nombre de réunions en ligne était très élevé, surtout au moment du confinement, la plupart de nos interlocuteurs ont déclaré avoir fait des efforts pour les réduire au fil du temps : *« Au début, j'ai organisé des Webex 3-4 fois par semaines pour avoir le contact avec les gens, pour voir s'ils sont bien installés et équipés et pour écouter les problèmes s'il y en avait et pour trouver des solutions. Après, avec le temps, il y a eu moins de réunions. Au début 3-4 par semaines, après que 3 après 2 et là actuellement on est à une*

*réunion par semaine. Pour le moment ça suffit, les gens s'habituent aussi, ce qui est normal. Au début c'était une situation exceptionnelle quand même, elle reste encore exceptionnelle mais on s'habitue, les gens ils savent ce qu'ils ont à faire. » (I.G., Entretien 7)*

Les « dailys » et les « weeklys » sont, ainsi, devenus des rendez-vous fixes dans de nombreuses entreprises, introduisant de nouvelles routines dans le travail. Pour de nombreuses entreprises, ces réunions virtuelles rendues possibles par les outils de vidéoconférence sont les seules occasions de se réunir en équipe, de se retrouver virtuellement, de se tenir au courant des activités de chacun.

D'autre part, on constate également un changement dans l'utilisation de ces outils de communication à des fins de socialisation : *« On a aussi organisé quelques « drinks virtuels » tout au début lorsqu'on était tous à la maison. C'était pour avoir des moments ensemble et pas forcément liés au travail. » (L.G., Entretien 3)* Afin de créer un sentiment de convivialité, certains managers ont organisé des « Afterworks » virtuels, pratiques typiquement appliquées dans le contexte des équipes virtuelles, pour aider les membres qui, en raison de la distance géographique, ne peuvent pas se rencontrer en personne, à se connecter, à se rapprocher et à mieux se connaître. Toutefois, dans le contexte de la crise sanitaire, cette mesure est considérée comme plus ou moins utile selon les liens entre les membres de l'équipe : *« [...] je pense que les gens l'ont bien géré. (..) Je ne voyais pas le besoin par exemple d'organiser des Afterworks virtuels, à mon avis c'est exagéré et stupide. » (M.D., Entretien 6)* En réalité, il semble peu probable que la période relativement courte de confinement ait pu amener les collaborateurs à s'éloigner les uns des autres. Ainsi, il semble se confirmer, surtout dans les équipes gérables qui ont une longue histoire de collaboration, une bonne cohésion d'équipe et dans lesquelles règne une ambiance de base positive que le sentiment de familiarité s'est rapidement rétabli de manière naturelle après de longues périodes d'absence du bureau : *« Je ne sais pas vraiment comment l'expliquer, les liens s'affaiblissent lorsque le contact direct diminue mais ils se rétablissent assez vite quand le contact augmente de nouveau. » (L.C., Entretien 1)* Toutefois, un exemple nous a permis de constater que les mesures de renforcement de l'esprit d'équipe n'ont que peu d'effet dans les situations critiques si des désaccords existaient déjà au sein de l'équipe avant le passage au télétravail à domicile et si la cohésion de l'équipe était faible : *« Je sais qu'on a aussi essayé d'organiser un petit truc après le premier confinement mais c'est tombé dans l'eau parce que les gens avaient d'autres priorités. C'est difficile de trouver quelque chose pour vraiment compenser le manque de*

*contact physique et je pense que ce n'est pas possible, l'ambiance serait toujours différente si tout le monde est au bureau. » (I.G., Entretien 7)*

## **2.4 Bureau hybride**

Si une phase de « semi-normalité » s'est installée avec le premier déconfinement et le retour partiel au bureau, ce dernier a présenté de nouveaux défis : trouver une formule qui, d'abord, tient compte des mesures sanitaires actuellement en place, des projets en cours et des objectifs de l'entreprise, sans compromettre la collaboration entre les employés – tout cela en assurant la sécurité et la santé de tous les employés sur le site. Dans le contexte de la crise sanitaire, la conception d'un tel modèle hybride a été principalement déterminée par des facteurs externes liés à la pandémie, auxquels les employés et les superviseurs ont dû s'adapter régulièrement en fonction de son évolution : *« On a fait 2 groupes, 2 équipes, donc 50% au bureau et 50% du temps en télétravail. Les règles qu'on avait établies, donc la charte de travail, est restée la même. Les gens étaient contents de pouvoir revenir au bureau, de voir les autres, d'avoir un peu plus de normalité. Après, quand la situation avait changé, on a dû réduire le nombre à 25 % de présence au bureau, c'est aussi le cas maintenant mais j'espère que peut-être en été on pourra de nouveau augmenter les présences, mais bon, ça dépend de l'évolution, on verra bien. »* (L.G., Entretien 3) Par conséquent, la taille et la composition de l'équipe doivent être adaptées régulièrement, ce qui perturbe la collaboration de l'équipe de différentes manières : *« Mais ici au siège, au début, c'était plus difficile, chaque équipe était organisée différemment, il n'y avait pas vraiment une organisation claire, les gens ne savaient pas vraiment qui est présent ou pas. Et moi, j'ai dit que ce serait mieux de simplement faire 2 équipes, A et B. Certains team leaders n'étaient pas d'accord, ils ont dit qu'ils doivent voir les clients, qu'ils doivent faire ceci et cela, mais pour moi tout ça, c'est une question d'organisation. Comment est-ce que tu veux gérer une équipe de 10 ou plus de personnes quand tu ne sais même pas qui est présent à quel jour et qui n'est pas présent ? Les uns sont présents 3 fois cette semaine, après c'est 2 fois, après l'autre semaine c'est encore une fois différent. Comment tu veux travailler comme ça ? »* (I.G., Entretien 7)

Dans cet exemple, la cause de l'entrave à la collaboration peut être attribuée à une mauvaise coordination. En essayant de donner plus de flexibilité à sa propre équipe pour organiser les rendez-vous avec les clients et d'autres engagements, les chefs d'équipe individuels n'ont pas prêté attention aux autres équipes, ce qui a altéré la collaboration entre les différentes équipes. Il ne semble pas y avoir eu d'accord unifié entre les chefs d'équipe et, dans ce cas, on peut se



demander s'il a même été recherché. Les impressions partagées avec nous par la personne interrogée suggèrent qu'il semble déjà y avoir des difficultés d'entente au niveau des chefs d'équipe, ce qui pourrait également miner leur volonté de trouver un accord commun qui bénéficierait à toutes les équipes.

La répartition des employés en différents groupes a un effet sur leurs relations entre eux et donc sur leur volonté de collaborer. Par exemple, un chef de service rapporte la manière par laquelle la présence physique dans un espace de bureau partagé, la réduction de la taille de l'équipe, la constellation de l'équipe et l'intensification des contacts directs ont conduit à une amélioration des relations interpersonnelles et donc de la collaboration : *« Maintenant que près de la moitié de l'équipe est de retour au bureau, une certaine normalité s'est réinstallée. D'autre part, nous avons remarqué que le contact entre les membres du groupe qui est au bureau et celui qui travaille à domicile diminue. Grâce aux Daily's, aux Weekly's et aux réunions de service, toute l'équipe est en contact régulier, mais le lien avec les personnes avec lesquelles vous travaillez au bureau est plus fort. J'ai remarqué que des personnes qui ne s'entendaient pas nécessairement ou qui n'étaient pas très proches auparavant se sont rapprochées et ont amélioré leurs relations parce qu'elles font partie du même groupe. »* (L.C., Entretien 1) En divisant le personnel en deux groupes alternant la présence au bureau, l'équipe qui travaille ensemble au bureau est, inévitablement, devenue plus petite, ce qui a intensifié les contacts entre les employés. Cela a permis à des collègues qui, auparavant, n'étaient pas proches les uns des autres, d'apprendre à mieux se connaître et à travailler plus étroitement ensemble. Selon le chef de service, le contact direct entre certains employés a contribué à une amélioration de la collaboration.

Toutefois, il convient de noter que l'augmentation du contact direct n'indique pas une amélioration générale des liens entre les employés, mais plutôt une tendance à interagir plus fréquemment et plus intensément avec les collègues qui sont physiquement présents et avec lesquels on partage un bureau : *« c'est aussi parce que vous ne voulez pas "déranger" les autres avec des appels et des messages constants. »* En fait, la perception du domicile comme un « espace privé » et du bureau comme un « espace de travail » et les associations que cela implique jouent, inconsciemment, un rôle important dans la manière dont les employés de bureau communiquent et interagissent avec leurs collègues qui travaillent depuis leur domicile. Bien que ceux-ci soient de service et disponibles, leurs collègues du bureau sont plus réticents à les contacter : *« Pourquoi prendre le téléphone appeler le collègue qui est à la*

*maison dont on ne sait pas vraiment ce qu'il est en train de faire, au lieu de se lever au bureau et demander le collègue qui est présent ? Vous voyez ? C'est plus facile pour les petites questions et tout ça. Mais ça ne veut pas dire que la collaboration à distance n'est pas possible, on a les outils pour le faire et on le fait. Si je dois appeler mon collègue qui connaît très bien les conditions générales d'assurance alors je demande son aide, s'il est au bureau ou à la maison peu importe. Mais pour les petites choses, des simples questions, des avis pas spécifiques etc., c'est plus facile de travailler avec quelqu'un qui est présent. » (L.G., Entretien 3) Cela conduit inévitablement à ce que les questions liées au travail soient davantage discutées au sein du groupe qui partage un lieu de travail commun.*

Pour éviter que cela n'ait un impact négatif sur la collaboration en équipe, un chef de service déclare avoir ajusté la composition du groupe à plusieurs reprises : *« C'est pourquoi on a réorganisé les groupes plusieurs fois pour que les gens ne soient pas toujours avec les mêmes collègues et aussi pour éviter que des sous-groupes au sein de l'équipe ne se créent. »* (L.C., Entretien 1) D'autres répondants disent avoir vécu des expériences similaires et avoir fait des efforts supplémentaires pour promouvoir la collaboration en plus de la réorganisation des équipes, notamment en utilisant des outils de collaboration : *« Au début j'ai pensé que c'est comme ça qu'ils veulent travailler, alors c'est bien pour moi, mais après un certain temps, j'ai remarqué que les liens se perdent un peu. C'est là qu'on a commencé à travailler sur des documents partagés et aussi on avait changé les équipes quelques fois pour que les gens n'oublient pas les autres et se voient aussi. »* (L.G., Entretien 3)

Bien que l'utilisation de plateformes collaboratives telles que Google Drive ait permis de travailler en ligne sur des documents partagés, deux autres limites à la collaboration ont été signalées : *« Les difficultés principales étaient lorsqu'on devait finir des dossiers qui impliquaient beaucoup de gens. Là, c'était plus difficile parce qu'on devait coordonner tout cela. Mais on s'est positionné de tel sorte que par fonds [ici : fonds d'investissements], 2 personnes s'en occupent, et ces 2 personnes connaissent la matière très bien donc finalement on n'a plus besoin de travailler à 10 personnes dans un dossier. Donc tout le monde s'occupe en principe du travail dont il connaît bien la matière pour ainsi éviter que les gens traitent des choses dans lesquelles ils ont besoin de plus d'aide des autres. »* (M.D., Entretien 6) Dans cet exemple, par souci de simplicité, il a été décidé de ne pas explorer les possibilités de continuer à faire travailler plusieurs personnes ensemble sur un dossier, et d'opter pour une

répartition du travail entre un petit nombre de personnes qui connaissent bien le sujet et qui s'en occuperont en tant que responsables principaux.

L'autre limite à la collaboration qui a été signalée est la tendance à entreprendre seul un travail qui aurait été, auparavant, partagé avec des collègues au bureau, en raison du temps et des efforts nécessaires pour transmettre les informations associées à un ordre de travail : *« Avant quand on était au bureau c'était plus rapide, c'était plus facile de dire à son assistant fais ça, ça et ça et c'est fait, maintenant on doit lui scanner peut-être un document, on doit l'appeler pour lui expliquer ou aussi faire un mail, donc ça coûte du temps, et tout ce travail qui est nécessaire pour, en fait, transmettre une petite tâche coûte tellement de temps qu'on est plus rapide si on le fait tout simplement soi-même. Donc logiquement on a plus de travail après. »* (G.O., Entretien 4) En raison de l'absence de communication directe sur le lieu de travail partagé, on évalue, pour chaque tâche, si le temps nécessaire pour la confier à un collègue ou pour lui fournir les informations ou les documents nécessaires en vaut la peine ou s'il ne serait pas plus facile de l'assumer soi-même.

## **2.5 Leadership**

L'un des facteurs les plus critiques abordés dans la littérature sur le télétravail est celle de la relation managériale et de ses principales fonctions, à savoir le contrôle, l'évaluation des performances et la motivation, qui doivent, désormais, être gérées sous différentes formes en raison de la distance. Dans ce qui suit, nous tenterons d'expliquer dans quelle mesure ces fonctions affectent les processus de collaboration.

Nous avons, dans un premier temps, cherché à déterminer dans quelle mesure le manque de contrôle du manager sur le travailleur physiquement absent, qui ne peut plus être suivi sur place, affecte les processus de collaboration. La première réponse des managers à la diminution du contrôle sur leurs travailleurs est de créer un nouveau cadre formel qui détermine les nouvelles règles de travail. Voici, ce qu'en dit l'un de nos interviewés : *« Ensuite, pour mieux structurer le cadre, j'ai établi une charte de travail. C'est vrai que la situation a changé souvent mais ces quelques règles restent actuelles. Ce document était partagé avec tout le monde pour rappeler par exemple les heures de connexion, les outils à utiliser etc. »* (L.G., Entretien 3) La charte de travail peut contenir des règles de conduite générales et de bonnes pratiques en matière de télétravail à domicile, ainsi que de dispositions contraignantes telles que les horaires de travail applicables, la participation à des réunions

virtuelles conjointes, des recommandations sur l'utilisation d'outils spécifiques, etc. Un tel ensemble de règles est, particulièrement, utile dans la mesure où il peut aider l'ensemble du personnel, qui a peu d'expérience préalable du télétravail, à apprendre les comportements de travail appropriés pour collaborer avec leurs collègues à distance. Il peut s'agir de choses aussi simples que les mesures à prendre en cas d'absence spontanée, d'empêchement ou d'indisponibilité : « [...] *c'est ok de s'absenter pour quelques minutes mais il faut avertir les autres pour que chacun soit au courant et pour une meilleure organisation. Il faut faire un petit mail est c'est bon.* » (G.O., Entretien 4)

La menace de la perte de contrôle est contrée par le besoin de formalisation, qui vise à rappeler aux employés leurs obligations afin de les empêcher de se soustraire à leurs responsabilités envers l'employeur. Toutefois, avec ces règles contraignantes, les managers fixent également le cadre dans lequel la collaboration entre les employés peut avoir lieu et les conditions auxquelles elle est soumise. Par exemple, nous constatons que tous les interviewés se sont prononcés contre les horaires de travail flexibles dans le bureau à domicile et exigent de leurs employés qu'ils soient disponibles à des heures de travail communes fixes : « *J'ai aussi veillé à ce que les heures de travail restent respectées. C'est aussi ce que la société avait défini mais au début on avait des gens qui ont pensé qu'ils pouvaient décider leurs heures de travail comme ils veulent. Mais ça ne sert à rien si on n'est pas disponible pour les collègues parce qu'on a décidé de travailler après 20h le soir par exemple. Donc c'était important de respecter les heures de travail comme avant.* » (L.G., Entretien 3)

En raison des fortes contraintes de l'espace de travail partagé, les responsables s'appuient sur le travail synchrone pour s'assurer que tous les employés soient disponibles au même moment et puissent répondre aux demandes de leurs collègues et clients. La démonstration d'un comportement collaboratif par la disponibilité, la communication, la participation, l'implication, l'engagement, le sens du devoir et la prise de responsabilité s'avère particulièrement importante pour le travail collaboratif à distance, car la discrétion du propre domicile à partir duquel les membres de l'équipe travaillent désormais comporte un risque accru de « parasitisme ».

Particulièrement dans les scénarios de télétravail dans lesquels les managers s'appuient davantage sur des pratiques d'évaluation collective permettant aux individus de se cacher derrière les rendements de l'équipe, les managers doivent veiller à ce que le désengagement,

la désinvolture et la démobilisation éventuels de certains employés ne se fassent pas au détriment des autres et que la charge de travail soit équitablement répartie. Néanmoins, c'est le collectif qui fournit un indice important permettant aux managers de détecter les « passagers clandestins » au sein de l'équipe : *« Je dois aussi dire qu'on s'aperçoit si quelqu'un fait son travail ou pas s'il n'y a par exemple jamais de réclamations des autres. Si quelqu'un part au congé et son back-up et l'équipe doit s'occuper des dossiers et là on voit qu'il y a 100 choses qui ne sont pas faites, je crois que finalement tôt ou tard on voit qui fait son boulot et qui ne le fait pas. Il y a aussi d'autres petits indices comme par exemple si on appelle le collègue au télétravail et sur 10 fois il décroche 2 fois où on demande s'il peut vérifier un dossier, on lui donne le numéro du client et lui il te répond "attends je dois me connecter", dans ces moments on le voit aussi. »* (G.O., Entretien 4)

Si la présence physique dans le bureau pouvait dissimuler des déficiences ou des omissions dans le travail, les performances non rendues au bureau à domicile sont plus susceptibles d'être remarquées lors d'une collaboration et d'être sanctionnées par le collectif. En effet, de nouveaux mécanismes de contrôle étroitement liés au comportement de travail dans le collectif semblent se développer dans le nouveau mode de travail : *« Oui, je pense que maintenant je fais plus de confiance mais maintenant j'ai aussi plus de contrôle qu'avant. Maintenant je vois bien qui travaille et qui ne travaille pas. Je vois la rapidité des réactions, quand les e-mails sont envoyés, je vois les résultats. Avant je ne faisais pas trop attention à ces aspects que maintenant. Ce n'était pas important avant. »* (M.D., Entretien 6) Un chef d'équipe fait même état d'un meilleur contrôle grâce à la collaboration numérique. Alors qu'au bureau, où les employés étaient toujours visibles, on ne prêtait guère attention au moment où un courriel était envoyé ou du délai dans lequel il était répondu, la réactivité et la responsivité fournissent des indices sur la performance des collaborateurs, qui sont, désormais, suivis de plus près. En outre, l'importance accrue accordée aux résultats mesurés en termes de temps et de qualité fournit, à présent, aux gestionnaires un point de référence de leurs performances. Le gain supposé d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation et dans la conception du travail, grâce au télétravail à domicile, est lié à une exigence implicite de performance, de responsabilisation et d'autonomie : *« Aussi, ce qui est important c'est de donner plus de responsabilités aux gens. C'est en quelque sorte une conséquence logique après avoir donné plus de libertés. Je pense ceci c'est une autre chose qui a changé, avant les gens venaient pour chaque petit truc pour demander mon avis, c'était plus facile parce qu'on était ensemble au bureau et on pouvait rapidement demander « qu'est-ce que tu ferais ici ? »,*

« qu'est-ce que tu ferais là ? ». Maintenant, j'ai clairement dit aux gens que ce n'est plus comme avant, on n'est plus ensemble au bureau, on ne peut pas s'appeler pour chaque bêtise. Bien sûr j'ai aussi dit que je reste toujours disponible si les gens ont besoin de mon aide mais je voulais aussi que les gens prennent plus de responsabilité dans la mesure du possible et dans le cadre du possible. » (G.O., Entretien 4) L'une des personnes interrogées attribue ce comportement autonome, proactif et auto-responsable à la culture de l'entreprise. Si les employés sont habitués à travailler de manière indépendante, cela leur sera bénéfique dans la situation actuelle : « À mon avis l'autonomie a augmenté surtout quand ils sont à la maison. Au début il y avait des gens qui m'appelaient pour me dire que leur outil JABBER ne marche pas. Et là, j'ai répondu que je ne suis pas informaticienne et qu'ils doivent appeler le service informatique et si tu donnes 2 à 3 fois la même réponse, les gens vont commencer à comprendre qu'eux aussi, ils peuvent trouver la solution eux-mêmes. Moi, de ma part, je dois veiller à ce que le business en général il fonctionne et que les synergies fonctionnent et que les gens ont toutes les dispositions de base pour travailler mais pas pour régler les petits problèmes informatiques. Mais bon, c'est là où je reviens à la culture de l'entreprise, si les gens ne sont pas habitués à se débrouiller, les situations comme celle-ci sont donc plus difficiles à gérer. Et c'est ça que je crois qui a changé un peu, l'autonomie a augmenté. » (I.G., Entretien 7) Cet exemple montre qu'ici, le manager reste, au mieux, disponible à titre consultatif et attend de ses employés qu'ils fassent un effort pour trouver eux-mêmes les solutions à leurs problèmes plutôt que de compter sur elle pour les résoudre. Cela s'accompagne de la demande explicite d'apprendre à travailler de manière plus indépendante.

La flexibilité du bureau à domicile est, d'ailleurs, envisagée par les managers comme une nouvelle source de motivation leur permettant, d'une part, d'accroître la satisfaction des employés et, d'autre part, de les engager à plus de responsabilités et de performances personnelles. Comme indiqué dans la littérature, les employés sont enclins à assumer des responsabilités supplémentaires et à accepter volontiers des exigences de performance plus élevées en échange d'une plus grande liberté d'aménagement de leurs horaires de travail en fonction de leurs engagements personnels : « C'est cette flexibilité qui maintenant est possible et qui représente un grand avantage qu'on peut utiliser pour aussi motiver les gens. Dans cette situation on doit veiller à ce que les gens sont contents, donner le moins de raisons que possible pour qu'ils soient malheureux. Et je crois que le home office présente quelques avantages sur lesquels on peut jouer en tant que manager. Mais ce qui est aussi très

*important c'est de fixer des limites. Accorder des libertés, oui, mais on doit veiller à ce que les gens n'exagèrent pas. » (G.O., Entretien 4)*

Le fait que les propres privilèges dépendent aussi, dans une mesure non négligeable, du retour d'informations des collègues dans l'interaction conjointe, pourrait, éventuellement, constituer une motivation supplémentaire pour mieux collaborer avec eux afin d'éviter les plaintes et de justifier les libertés accordées par des performances et un comportement approprié. Un autre levier que les managers peuvent utiliser pour stimuler la collaboration est la communication répétée de valeurs communes. Les gestionnaires soulignent la préoccupation commune suscitée par cette situation exceptionnelle, dans laquelle personne ne doit se sentir négligé ou personnellement désavantagé. En répétant les valeurs communes, ils s'appuient sur la création de l'esprit d'équipe afin d'éveiller la solidarité et la cohésion parmi les employés. Plus la solidarité est forte, plus les collègues sont disposés à se soutenir mutuellement, à s'entraider, à s'adapter et à agir dans l'intérêt de chacun. Cette attitude coopérative est considérée comme propice à la collaboration, à l'échange d'informations et au transfert de connaissances : « Les gens ont compris que ça peut que fonctionner si on est là l'un pour l'autre. Je pense que les collègues s'entraident. Si le téléphone sonne chez celui qui est à la maison et on voit qu'il ne le prend pas, alors on le prend soi-même. On ne voit pas le collègue, donc on ne peut pas dire s'il est occupé ou s'il est sorti pour 2 minutes ou je ne sais pas, mais on le fait de bonne volonté. » (G.O., Entretien 4)

En fait, la situation actuelle, qui touche à la fois les managers et les employés, pourrait conduire à un comportement plus solidaire et coopératif entre les employés, contrairement aux modalités traditionnelles de télétravail, qui ne profitaient, généralement, qu'à quelques employés, ce qui était souvent interprété comme un privilège par les collègues et pouvait entraîner des désavantages sociaux au sein de l'équipe. C'est, précisément, dans le cadre du télétravail que l'on constate dans quelle mesure les collègues dépendent les uns des autres. En effet, la disponibilité réduite de l'espace de travail partagé signifie que les employés individuels sont coupés du flux constant d'informations dans le bureau et doivent compter davantage les uns sur les autres : « Dans un sens indirect je pense qu'elle a été améliorée car on est plus dépendant de ses collègues qu'avant. Je crois que, si quelqu'un n'était pas vraiment un Teamplayer, il pouvait s'en sortir, s'il le voulait, sans ses collègues. Sans considérer les jours de congé, là, ce n'est évidemment pas possible, parce que quelqu'un doit faire le suivi et prendre en charge les ordres de bourse des clients. Mais là maintenant

*depuis qu'on est en télétravail, ce n'est plus possible, on est plus dépendant des autres. Si t'es à la maison, t'es seul, t'a pas ton assistant à côté de toi etc. Donc t'es forcément lié aux autres, et on doit forcément être plus Teamplayer, il n'est pas possible de survivre seul. »* (G.O., Entretien 4) Si certains employés peuvent utiliser le télétravail à domicile comme une occasion de s'isoler de leurs collègues au lieu de participer activement à l'échange commun, ils risquent de passer à côté d'informations importantes dont ils pourraient avoir besoin pour mener à bien leur travail. Ainsi, la dépendance à l'égard des collègues pourrait constituer une autre incitation indirecte à s'engager dans la collaboration.



### 3 RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Après avoir présenté les contenus les plus pertinents de nos entretiens par rapport au sujet étudié et en avoir tiré les premières conclusions, nous les confronterons à nos hypothèses, que nous avons formulées dans la partie théorique de notre mémoire. Sur la base des informations que nous avons pu tirer des entretiens dans la partie pratique de ce mémoire, nous voulons savoir si nos hypothèses sont confirmées ou non.

***H1 : Les processus de collaboration ont été affectés pendant la pandémie de COVID-19 principalement par des influences externes échappant au contrôle des gestionnaires.***

En raison de la situation volatile, les managers ont dû ajuster leurs stratégies régulièrement en s'adaptant rapidement et en fonction de la situation actuelle et en prenant les mesures appropriées pour maintenir, initier ou promouvoir les processus de collaboration. Dans tous nos entretiens, nous avons constaté que les managers n'étaient pas en mesure de développer des stratégies à long terme, mais devaient prendre des décisions individuelles en fonction de la situation extérieure actuelle, en tenant compte des besoins de leurs équipes.

La transition de l'environnement de travail de bureau qui a caractérisé la phase initiale de la pandémie a affecté les processus de collaboration principalement à un niveau pratique et organisationnel. Afin de lancer des processus de collaboration, il a d'abord fallu trouver et mettre en œuvre des solutions numériques appropriées pour faire passer des processus de travail autrefois routiniers du face-à-face au virtuel. Cette phase initiale, déclenchée par le confinement du printemps 2020, a été caractérisée par les mises à niveau technologiques et l'accélération de la numérisation au sein des entreprises pour rendre les employés opérationnels et capables de continuer à travailler depuis leur domicile le plus rapidement possible. Il s'agissait de fournir de matériel et de logiciels, ainsi qu'un accompagnement technique et humain pour l'aménagement d'un bureau à domicile qui remplacerait les locaux de l'employeur pour une période imprévisible, annonçant un changement dans la façon de travailler, de communiquer et de collaborer avec les collègues. Le manque d'équipement technique illustre le fait que pratiquement aucune entreprise n'était préparée à un scénario aussi extrême, dans lequel l'environnement de bureau serait devenu inaccessible, de sorte que l'ensemble du personnel aurait dû passer au télétravail.

Dans l'ensemble, cet épisode transitoire est considéré par les personnes interrogées comme relativement peu problématique, ce qui peut être lié au fait qu'elle a marqué les premiers jours de la crise, qui exigeait une action rapide, de sorte que le problème de l'équipement technologique a été le premier à être résolu aussi vite que possible pour garantir la continuation des opérations. Bien plus grave est l'aspect psychosocial lié à ce changement, qui isole le salarié dans son foyer et le sépare de ses collègues, de son environnement de travail habituel et de tout le confort que ce dernier offre.

La deuxième étape consistait à découvrir, à se familiariser et à apprendre à utiliser les technologies de communication et de collaboration auxquelles la plupart des personnes interrogées ont déclaré d'avoir eu accès avant la pandémie, mais qu'elles utilisaient rarement, voire jamais, pour collaborer les unes avec les autres. Il s'agit avant tout d'outils collaboratifs et de logiciels de vidéoconférence qui facilitent la collaboration à distance.

Force est de constater que bon nombre des mesures managériales prises ne sont pas fondées sur des stratégies de collaboration à long terme, mais visent plutôt une capacité opérationnelle temporaire. À cet égard, nous considérons que notre thèse est confirmée.

***H2 : Les processus de collaboration à distance sont susceptibles d'être affectés par une détérioration de la communication qui peut se produire au fil du temps.***

L'une des principales entraves à la collaboration se situe au niveau de la communication, qui ne peut plus avoir lieu en face à face, mais requiert le recours aux TIC. Nous avons pu identifier trois facteurs ayant un impact sur la collaboration : Le choix des moyens de communication, la fréquence de celle-ci, ainsi que le manque de contact direct et informel.

Étant donné que la phase initiale de la pandémie, notamment le confinement, était encore caractérisée par un besoin élevé de communication en raison du manque de temps de préparation à l'avance pour clarifier les processus de travail, assurer la poursuite des projets en cours et la coordination, tous les répondants ont signalé une augmentation des réunions d'équipe tenues sous forme de réunions virtuelles. Bien que ceux-ci permettent de se voir au moins virtuellement, elles sont désormais perçues comme trop formelles, gênantes et encombrantes, ce qui conduit les collaborateurs à explorer des voies de communication tels

que les chats instantanés, qui sont souvent intégrés à des plateformes collaboratives, ou à recourir à des applications pour smartphones permettant une communication perçue comme plus pratique, flexible, spontanée et moins encombrante et formelle, censée de mieux pouvoir compenser l'absence de contact direct.

Toutefois, cette situation a évolué au fil du temps, notamment avec le retour partiel au bureau, où l'équipe ne s'est réunie en ligne qu'une fois par semaine en moyenne. Les inconvénients liés aux réunions virtuelles renforcent la tendance à consulter moins souvent les collègues, surtout ceux qui travaillent à domicile, et à s'abstenir d'initier des communications non essentielles, ce qui, à long terme, peut entraver le partage des connaissances ainsi que les projets collaboratifs basés sur un échange intensif entre les collaborateurs. La collaboration pourrait également être affectée par un choix restreint de moyens de communication. Ces évolutions pouvant avoir un impact négatif sur la collaboration à long terme, nous considérons donc que notre hypothèse est confirmée.

***H3 : En organisant des réunions virtuelles informelles qui ne sont pas axées sur les tâches, les gestionnaires ont pu encourager la collaboration.***

Sachant que la collaboration est favorisée par la communication informelle entre les employés, les gestionnaires ont davantage cherché à explorer les rencontres informelles au virtuel et d'autres possibilités technologiques interactives pour permettre aux employés de rester en contact et de parler de sujets non liés au travail afin d'augmenter indirectement leur volonté de collaborer. Cette pratique, le plus souvent utilisée dans les équipes virtuelles internationales, a été explorée par les managers, notamment lors de la phase du confinement initial. Nos entretiens nous ont toutefois permis de constater que l'intérêt des employés pour ces réunions n'était que modéré et que, dans de nombreux cas, il a cessé d'être organisé, tandis que les réunions d'équipe hebdomadaires, au cours desquelles les questions liées au travail sont discutées, se sont imposées comme des routines fixes. L'une des personnes interrogées a même explicitement décidé de ne pas les offrir en premier lieu, estimant que les liens entre les employés étaient suffisamment forts pour surmonter l'absence de contact physique. De plus, à travers les réponses des personnes interrogées, nous avons le sentiment que ce type de réunions à des fins de « socialisation » n'a d'effet que dans les équipes qui ont déjà une bonne cohésion d'équipe. Le degré de volonté de participer à des « apéros virtuels »

en plus des réunions quotidiennes dépend certainement des circonstances de vie des personnes concernées (par exemple, si elles vivent seules, si elles ont des enfants, etc.)

Cependant, nous avons pu observer que le recours aux chats tels que WhatsApp et le recours aux des smartphones en général a augmenté afin de faciliter la communication numérique, perçue comme encombrante. A cet égard, nous n'avons pas pu confirmer cette hypothèse entièrement.

***H4 : La gestion et l'encadrement des processus de collaboration ont été touchés de manière non négligeable dans le cadre du télétravail hybride par le fait que les gestionnaires devaient gérer en même temps les employés présents et absents.***

Le principe de rotation entre employés travaillant depuis leur domicile et ceux travaillant au bureau a fait ses preuves avant tout en tant que mesure de sécurité destinée à contenir la propagation du virus au sein de l'entreprise. Bien que le télétravail hybride ait été en principe la forme la plus courante de télétravail par le passé, il se distingue dans ce scénario par le fait qu'une proportion beaucoup plus importante de salariés travaillent en alternance à domicile et dans les locaux de l'employeur. Pour les managers, cela a surtout impliqué une charge considérable de travail organisationnel supplémentaire, notamment au niveau de la coordination, qui était très complexe.

L'une des questions centrales que nous nous sommes posées dans ce mémoire est de savoir si la collaboration est affectée par l'augmentation considérable du nombre d'employés qui travaillent désormais depuis leur domicile. En fait, trois tendances ont été identifiées : la tendance à éviter de collaborer à des projets avec plusieurs personnes en même temps, la tendance à contacter moins souvent les collègues qui travaillent depuis leur domicile, à moins communiquer et donc à moins collaborer avec eux, et à faire plus souvent le travail par soi-même sans solliciter l'aide des collègues, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail. La collaboration se caractérise également par une plus grande division du travail, la répartition des domaines de responsabilité et la division des employés en groupes plus petits en fonction de leur expertise. Toutefois, cette approche ne peut être qu'une solution à court terme, certes justifiée au vu de la situation, mais qui, à long terme, se fera au détriment non seulement de la collaboration mais surtout du transfert de connaissances. Bien que la répartition des tâches entre un nombre réduit de personnes facilite la coordination et les

processus d'échange liés aux tâches, il peut être contre-productif à long terme que quelques employés ayant des compétences similaires continuent à travailler principalement dans leur propre domaine d'expertise. À cet égard, cette approche représente une solution palliative en vue du confinement, qui vise à faciliter les processus organisationnels et collaboratifs, mais qui devrait être reconsidérée au plus tard avec le retour partiel au bureau. Comme dans les scénarios traditionnels de télétravail, l'intégration et l'encadrement des nouvelles recrues s'avèrent particulièrement importants. Ici aussi, le développement des compétences est compromis par le fait qu'ils ne peuvent pas être initiés à leur tâche sur place et encadrés par leurs collègues.

Dans l'ensemble, la collaboration dans le bureau hybride se caractérise par un effort organisationnel accru et par des ajustements réguliers de la taille et de la composition de l'équipe en fonction de la pandémie. Cependant, ces changements fréquents dans la constellation de l'équipe suite à l'augmentation des taux d'infection, le renforcement des mesures gouvernementales correspondantes, l'absence de membres du personnel pour diverses raisons ou les facteurs interpersonnels n'ont pas été propices à la collaboration. Si une équipe a effectivement besoin de stabilité, de continuité et de fiabilité pour que ses membres puissent établir des liens au sein de l'équipe, la situation actuelle, caractérisée par l'incertitude, la volatilité et le manque de prévoyance, n'est pas propice aux processus de collaboration.

Force est également de noter que les conceptions des modèles de travail hybrides actuellement discutées dans la littérature font principalement référence à un scénario post-Covid-19 qui n'est pas affecté par les facteurs externes liés à la pandémie. Ces considérations s'avèrent, à l'heure actuelle, peu pertinentes pour les gestionnaires, car leur conceptualisation des modèles hybrides est principalement guidée par l'évolution de la pandémie, et les peut difficilement prendre en compte des critères favorisant la productivité et la collaboration, tels que les préférences et les aptitudes des employés pour certaines formes de travail. La situation, toujours influencée par l'évolution de la pandémie, n'offre ni une réelle sécurité de planification pour les dirigeants, ni une structure fiable pour les employés, qui doivent faire preuve d'une grande flexibilité et capacité d'adaptation à une situation volatile.

***H5 : La tâche managériale essentielle de contrôle a été de plus en plus remplacée par une forme de contrôle social entre les employés.***

La distance physique entre les dirigeants et les employés a rendu impossible le contrôle par une supervision directe sur place. À l'aide de divers exemples, nous avons montré comment la collaboration est gérée à distance en termes de contrôle, d'évaluation des performances et de motivation, et dans quelle mesure ces fonctions managériales individuelles sont imbriquées. La perte de contrôle due à l'absence physique de l'employé est initialement compensée par la nécessité de définir un nouveau cadre formel qui fixe les conditions de la collaboration à distance. Celui-ci contient, entre autres, des règles de conduite dans les interactions numériques qui profitent aux employés n'ayant aucune expérience préalable du travail dans ce nouveau mode. La réactivité et la disponibilité sont considérées, d'une part, comme des indicateurs de l'implication et de l'engagement des nouveaux télétravailleurs, qui échappent au contrôle du manager depuis leur domicile, et, d'autre part, comme des indications de leur capacité à réaliser leur travail de manière consciencieuse et autonome, malgré un contrôle limité, sans fuir leur responsabilité, mais en apportant leur rendement individuel à la performance de l'équipe. Bien que les nombreuses rotations au sein des équipes aient rendu difficile le contrôle et le suivi de la progression des travaux en cours, offrant ainsi la possibilité à certains employés non consciencieux de laisser filer leur travail, nous avons constaté la mise en place d'une nouvelle forme de contrôle exercée par les collègues. La fonction de contrôle, qui dans un bureau traditionnel est assurée par le manager, est désormais prise en charge par le collectif, qui détecte et signale les comportements non coopératifs dans l'interaction numérique. Le manager quant à lui dépend à la fois des informations qui lui sont transmises et de l'observation attentive de la situation.

La flexibilité du bureau à domicile et la possibilité accrue de concilier les affaires privées et professionnelles peuvent servir de levier de motivation aux managers pour inciter les employés à faire preuve d'un comportement collaboratif ainsi qu'à fournir les performances attendues et à travailler de manière plus indépendante et autonome. Par conséquent, nous voyons également cette hypothèse confirmée.

## **4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ÉTUDE**

Nous reconnaissons quatre limites de notre recherche : Premièrement, nous nous sommes, principalement, concentrés sur la collaboration au niveau intra-équipe et n'avons abordé que de manière marginale la collaboration inter-équipe et pas du tout la collaboration inter-organisationnelle.

Deuxièmement, notre échantillon se compose uniquement d'individus qui n'avaient aucune expérience préalable du télétravail et de la gestion des travailleurs à distance. Dans un souci d'exhaustivité et pour montrer les différences possibles dans leurs attitudes, leurs approches et leur leadership dans la gestion des processus collaboratifs à distance, nous aurions pu considérer un ratio équilibré de personnes ayant une expérience préalable du télétravail comme ceux ayant peu ou pas d'expérience dans la matière.

Troisièmement, les expériences et les ressentis exprimés dans ce mémoire proviennent de personnes interrogées travaillant au Luxembourg, un pays caractérisé par des mesures sanitaires relativement souples par rapport à ses pays voisins immédiats, ce qui a affecté le monde de travail différemment que dans d'autres pays. Il est également important de noter que le Luxembourg, un petit pays d'un peu moins de 650 000 habitants, contrairement à ses voisins immédiats, n'a été touché que par un seul confinement complet, à savoir celui du printemps 2020. Par conséquent, les managers d'autres pays peuvent percevoir leur situation différemment, en fonction, par exemple, des différences nationales en matière de gestion de crise, de l'infrastructure technique à leur disposition, de leur expérience antérieure du télétravail ou de la culture de travail qui prévaut dans leur pays.

Quatrièmement, en nous concentrant explicitement dans notre mémoire sur l'encadrement managérial des processus de collaboration, nous nous sommes abstenus d'aborder également la question du point de vue des employés. On peut supposer que ce point de vue diffère de celui des managers. Une comparaison des positions aurait, certainement, permis de relativiser quelque peu la perspective managériale, qui est la cible de ce travail.

## CONCLUSION

---

La pandémie de Covid-19 a mis à l'épreuve les collaborations entre collègues, membres d'équipes, équipes, services et entreprises du monde entier. Les changements qu'elle a entraînés sur l'environnement de travail, les modes de travail et les méthodes de travail sont sans précédent. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons accordé un intérêt particulier à l'impact au travail hybride caractérisé par l'alternance du télétravail et du non-télétravail sur les processus collaboratifs. Bien qu'il s'agisse, en principe, de la configuration la plus courante de télétravail, le scénario actuel de télétravail diffère en ce sens que la quasi-totalité des employés est tenue d'y recourir, alors qu'habituellement, seul un nombre marginal d'employés fait appel à cette forme de travail. Notre étude empirique s'est concentrée sur des entreprises luxembourgeoises traditionnelles qui n'avaient guère recours au télétravail avant la pandémie.

La gestion des processus collaboratifs, dans ce mode de travail, s'est avérée difficile pour eux pour plusieurs raisons : L'organisation du travail est soumise aux évolutions imprévisibles de la pandémie, la transition ne pouvait pas être préparée en raison de l'urgence de la situation, les managers ne peuvent s'appuyer que sur peu d'expérience préalable dans la gestion de tels processus à distance. Les défis auxquels la collaboration est confrontée sont, entre autres, d'ordre technologique, organisationnel, interpersonnel, psychologique, ou échappent entièrement au contrôle des responsables, car ils sont soumis à des facteurs externes, en l'occurrence une pandémie mondiale.

Sur la base de nos entretiens, nous n'avons pu trouver aucune preuve que les managers ont une attitude négative envers les processus de collaboration à distance dans leur évaluation globale, malgré l'effort organisationnel supplémentaire que cette forme hybride de travail implique. Les managers attribuent les résultats obtenus par les employés dans le cadre du télétravail et de la collaboration avec leurs collègues, en partie, à leur personnalité, aux circonstances de la vie et à leurs préférences personnelles. La grande majorité d'entre eux affirment que les processus de collaboration n'ont pas considérablement souffert du changement de l'environnement de travail, et certains font même état d'une amélioration de la qualité globale des résultats en raison d'une concentration et d'une tranquillité accrues permettant une plus grande diligence dans l'exécution de certaines tâches. Tous sont favorables à un modèle de travail hybride de 1 à 2 jours par semaine à l'avenir, à condition de profiter de la situation actuelle pour procéder à des ajustements organisationnels.



Toutefois, il convient de noter qu'en raison de la situation exceptionnelle, les mesures de gestion discutées dans ce mémoire ont été conçues pour fournir des solutions palliatives à court terme plutôt que d'être qualifiées de stratégies de collaboration à long terme. Cela pourrait être dû au fait que les entreprises aient supposé qu'il ne s'agissait que d'une situation temporaire et qu'elles pourraient bientôt reprendre leurs activités habituelles. Dans l'espoir que la pandémie soit bientôt terminée, on tente de maintenir les activités quotidiennes au lieu de planifier stratégiquement et de concevoir une collaboration à long terme.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ANACT-ARACT. (2020). *Covid-19 : Organiser le télétravail, fiche-conseil pour le manager* | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).  
<https://www.anact.fr/covid-19-teletravail-fiche-manager>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19, 142-145.
- Autissier, D., Peretti, J.-M., & Besseyre des Horts, C.-H. (2020). *Changement de crise, les organisations à l'épreuve du COVID-19*. MA Editions.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work : An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.007>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams : Implications for Effective Leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Caruso, H., Rogers, T., & Bazerman, M. (2009). Boundaries Need Not Be Barriers : Leading and Creating Collaboration in Decentralized Organizations. *Harvard Business School Press, T. Pittinsky Edition*.
- Cordery, J. L., & Soo, C. (2008). Overcoming impediments to virtual team effectiveness. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(5), 487-500. <https://doi.org/10.1002/hfm.20119>
- DeFilippis, E., Impink, S., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus : The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3654470>
- Dion, K. L. (1973). Cohesiveness as a determinant of ingroup-outgroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(2), 163-171. <https://doi.org/10.1037/h0035725>

- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Éds.). (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt.
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*, 6.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243.
- Frost & Sullivan. (2006). Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance. *Verizon Business*, 19.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (s.d.). *Suche nach « Koordination » im Gabler Wirtschaftslexikon (1)*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marche et organisations*, N° 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0095>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review Digital Article*, 1-10.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hauret, L., Martin, L., Bourgeon, P., Clement, F., Marguerit, D., Nguyen-Thi, T. U., Poussing, N., Robert, F., Gewinner, I., Penard, T., Rosaz, J., Sutan, A., & Vranceanu, R. (2020). L'impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l'usage des outils digitaux et les compétences digitales. *Luxembourg Institute of Socio-*

- Economic Research*, 12. <https://liser.elsevierpure.com/en/publications/limpact-du-t%C3%A9%C3%A9travail-impos%C3%A9-par-le-confinement-du-printemps-202>
- Helffferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3<sup>e</sup> éd.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7>
- INED. (2020). *Le travail et ses aménagements : Ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français*. Ined - Institut national d'études démographiques. <https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/le-travail-et-ses-amenagements-ce-que-la-pandemie-de-covid-19-a-change-pour-les-francais/>
- Jagger, P. D. (2020). Digital Upskilling During a Pandemic. *ITNOW*, 62(4), 12-13. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa095>
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Kompast, M., & Wagner, I. (2002). Telework : Managing spatial, temporal and cultural boundaries. In *Teleworking* (p. 115-137). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203053089-13>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Larousse en ligne. (s.d.a). *Définitions : Collaboration—Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaboration/17137>
- Larousse en ligne. (s.d.b). *Définitions : Coordination—Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coordination/19067>
- Le Robert en ligne. (s.d.). *coordination—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples / Dico en ligne Le Robert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/coordination>

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.  
<https://doi.org/10.2307/259182>
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le travail humain*, Vol. 71(1), 1-21.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Nohria, N., & Hansen, M. T. (2004). How to Build Collaborative Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46(1). <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-build-collaborative-advantage/>
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working : A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1-26.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.04.009>
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34.  
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment : Lessons from the public sector. *New Technology, Work & Employment*, Vol.22(No.3), 195-207. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European*

*Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.

<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Witzel, A. (2000). The Problem-centered Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>

## ANNEXES

---

### ANNEXE 1 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

#### Entretien 1

**-Pourrais-tu te présenter brièvement s'il te plaît ?**

-Je m'appelle L.C., je suis directrice du département sinistre chez Axa Luxembourg. Je travaille chez AXA depuis près de 15 ans et actuellement j'ai une équipe d'environ 45 collaborateurs.

**-Quelles sont les missions principales de ton équipe, de ton service ?**

-On s'occupe des dossiers sinistres de nos clients. Donc on fait la gestion des dossiers. Ceci comprend les sinistres auto, habitation, dégâts des eaux, incendies et ainsi de suite.

**-Si maintenant on te donne le choix, est-ce que tu opterais pour une forme de travail à distance ou pour le travail en présentiel ?**

-Moi personnellement j'aurais choisi une forme hybride. Trois jours au bureau et deux jours télétravail serait optimale à mon avis. C'est aussi le mode de travail préféré par l'équipe.

**-Donc on peut dire, dans un temps post-Covid, le travail à distance devrait être maintenu à ton avis ?**

-Oui clairement.

**-Pourquoi aurais-tu choisi une forme de travail à distance ?**

-On a remarqué, durant cette crise, que le contact physique au bureau est très important respectivement le temps où tout le monde était confiné, c'était vraiment dure, les gens étaient très contents de pouvoir revenir au bureau mais on a aussi remarqué que les gens sont aussi très contents lorsqu'ils peuvent travailler depuis leur domicile, pour travailler notamment tranquillement sur des dossiers qui demandent plus de concentration par exemple. Ou encore, si les gens ont des rendez-vous privés, ils peuvent facilement s'arranger parce qu'ils ont aussi gagné beaucoup de temps à cause du trajet. Voilà, donc le télétravail présente nombreux avantages surtout pour les gens qui habitent plus loin, je pense qu'une forme hybride serait un très bon compromis.

**-Est-ce que toi ou ton équipe vous aviez déjà eu l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID-19 ?**

-Oui on a eu la possibilité de télétravailler mais on ne l'a jamais fait. Sauf pour des raisons exceptionnelles comme par exemple lorsqu'en France il y avait des grèves ou en Belgique quand les trains ne sont pas arrivés. Donc pour des histoires comme ça, on a donné aux gens la possibilité de télétravailler. C'étaient des situations d'exception.

**-Donc c'était que dans des situations exceptionnelles où vous avez fait recours au télétravail ?**

-Oui. C'était rare le cas en fait. Et si c'était le cas, il y avait deux ou trois personnes qui l'ont fait.

**-Et pourquoi vous n'avez pas fait recours à une forme de travail à distance même si vous aviez eu la possibilité ?**

-Alors, les discussions étaient ouvertes depuis un certain temps déjà mais la compagnie n'a jamais vraiment concrétisé ce sujet à cause des frontaliers. Tu sais bien que les frontaliers sont limités dans leurs journées de télétravail, pour des raisons fiscales. Donc pour ne pas créer des inégalités entre les employés, la compagnie n'a pas poursuivi ce sujet. C'était la raison principale en fait.

**-En tant que manager du service, quels problèmes avais-tu rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile ?**

-Alors, niveau technique on n'a pas eu de problèmes informatiques. Toi tu sais bien que chez nous presque tout est digitalisé. La gestion électronique des données est bien présente depuis des années chez nous. Aussi, tout le monde avait son Laptop, son casque audio, niveau matériel tout était présent pour rapidement mettre en place le télétravail. Donc concernant cet aspect, il n'y avait aucun problème. Le plus grand changement était (...) c'est difficile d'expliquer. Si les gens sont présents au bureau, t'a une autre vue sur ce qu'ils font. Et mon plus grand souci au début c'était, est-ce que les gens vont travailler de la même manière lorsqu'ils sont à domicile, est-ce qu'ils vont travailler encore plus parce qu'on a des gens qui font des heures supplémentaires même au bureau. Donc mon souci était que les gens travaillent trop, qu'ils fassent trop d'heures supplémentaires. En plus on était confiné au début donc il n'y avait pas grand-chose à faire. Le risque était là. Mais à part cela, on n'avait pas eu de problèmes majeurs.

**-Donc ça veut dire qu'en générale la transition s'est bien passée ?**

-Oui. Les problèmes sont arrivés plus tard lorsque les gens avaient la flemme de travailler depuis leur domicile, lorsqu'ils avaient plus envie d'être enfermés. Mais concernant la mise en place au début et la transition initiale on n'avait pas de difficultés.

**-T'a mentionné ton souci concernant les heures supplémentaires, comment est-ce que t'a résolu ce souci ?**

-Oui. Ce n'est pas facile. On voit bien quand les mails sont écrits et envoyés et si tu vois que parfois t'a déjà des courriers à 6h du matin ou à 22h ou encore le samedi ou le dimanche, tu te poses des questions. Dans ces cas j'ai directement réagi en rappelant que les heures normales de travail devront être respectées et que le but n'était pas de travailler les dimanches ou les soirs. Après ces rappels, les gens l'ont respecté.

**-Quelle était l'attitude des employés à l'égard du télétravail ? Comment tes employés se sont-ils débrouillés dans l'ensemble ?**

-Alors, tout au début quand c'était décidé qu'à partir du lundi on reste à la maison, tout le monde avait cru que ça serait pour une ou deux semaines. Donc là leur attitude était OK mais lorsqu'ils ont réalisé que ça va durer plus longtemps, là ils ont commencé à changer. Tout au début ils étaient même euphoriques, c'était une nouvelle expérience, ils ont envoyé des photos de leur bureau à domicile et comment ils se sont installés. Après, c'était une phase, aussi à cause du congé pour raisons familiales et d'autres aspects comme les gens qui vivent tout seul, que l'attitude a changée de manière négative. À ce moment-là, tout le monde voulait revenir au bureau.

**-C'était quand exactement que l'attitude avait changé.**

-Je dirais que c'était 2-3 mois après le premier confinement. Je crois que c'était en juin ou les gens voulaient tout simplement sortir de leur maison. Ils voulaient voir leurs collègues, revenir au bureau. Même si on a organisé beaucoup plus de réunions pour que tout le monde se voit, le contact direct manquait énormément. J'ai vraiment ressenti lors de ces réunions qu'il y avait une grande envie de retourner au bureau.

**-Donc pour compenser le manque de contact direct, vous avez organisé plus de réunions. Est-ce qu'il avait d'autres moyens que t'a mise en place ?**

-On a par exemple créé un chat sur Whatsapp avec tous les 45 employés dans lequel ils s'envoient aussi des conneries pour rester en contact aussi dans une autre manière, dans leur manière. Après lorsqu'on était en 50/50, 50% au bureau et 50% à domicile, on a organisé des Afterwork par vidéoconférence aussi pour rester en contact et pour garder la cohésion d'équipe. C'était différent mais j'ai vu que les gens étaient quand même contents d'avoir ces petits moments ensemble.

**-D'accord. Est-ce que tu penses que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés ?**

-On avait deux choses. Au début de la pandémie on a du remplacé une personne qui est partie en congé parental. Là on a recruté une jeune femme qui a commencé chez nous durant le



confinement. Et là je dois dire que l'intégration dans l'équipe est très très difficile. Elle n'avait pas la chance de rencontrer ni de voir tous les membres de l'équipe donc dans ce cas la formation et l'intégration c'est plus difficile. Ce n'est pas évident pour une personne de s'intégrer facilement que par téléphone. Et pour ceux qui sont là depuis longtemps, alors qu'auparavant, dans un bureau normal, il leur suffisait de se lever et d'aller voir leur collègue s'ils avaient des questions sur certains dossiers, s'ils voulaient demander un conseil ou de l'aide, ils doivent maintenant passer par le téléphone, ce qui n'est pas très pratique et peut être très ennuyeux. Il y a un plus grand risque de déranger un collègue. En outre, du point de vue du service, ce n'est pas efficace car, à ces moments-là, les lignes téléphoniques sont bloquées pour les clients.

**-Comment est-ce que t'a géré la situation avec le nouvel employé ? Qu'est-ce que t'avais mise en place pour garantir la formation ?**

-On a un peu changé nos réunions. Maintenant on des Weekly techniques une fois par semaine ou tout le monde des différents sous-équipes est présents pour poser des questions si nécessaire. Le but c'est de ne pas laisser quelqu'un tout seul dans des dossiers éventuellement plus complexes. Et pour les personnes qui viennent de commencer chez nous, on a maintenant une personne dédiée qui s'occupe de la formation des nouveau recrutés. Ça veut dire que chaque jour des réunions individuelles sont organisées avec ces personnes pour les former correctement. Enfin on peut dire que ça peut fonctionner de cette manière mais ça coûte beaucoup plus de temps.

**-Est-ce que t'a éventuellement même constaté une amélioration de la collaboration ?**

-La productivité n'a pas vraiment changé, elle est restée plus ou moins sur le même niveau. Par contre, ce que je peux dire, c'est que les gens travaillent plus tranquillement. Ils sont moins dérangés par les collègues. Le niveau du volume est resté le même mais la qualité de la gestion des dossiers a augmenté à mon avis.

**-Donc t'a constaté une augmentation de la qualité ?**

-Oui parce que les gens ont plus de temps, et sont plus concentrés pour des dossiers compliqués.

**-Comment est-ce que t'a encouragé les processus de collaboration ?**

-Je dirais qu'on avait déjà des méthodes de travail présente avant la crise, comme les Daily meetings par équipe, qui sont devenus encore plus importants maintenant dans la situation actuelle et qui nous ont aidés pour travailler ensemble. Les Dailys ont permis de garder le contact avec l'équipe, de garantir le partage d'informations, d'avoir une occasion de poser des questions à l'équipe et aussi de clarifier des trucs très rapidement.

**-Est-ce qu'il y avait de nouveau outils que vous avez commencé à utiliser pour faciliter la collaboration.**

-Non pas vraiment. Les outils de vidéoconférence on les avaient déjà avant la crise. C'est clair que maintenant on les utilise beaucoup plus souvent mais c'était déjà présent avant.

**-En tant que Manager, quelles difficultés avais-tu rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

-(...) Je dirais que c'est principalement le manque de contact direct qui pose certaines difficultés. Par exemple pour les évaluations, c'est très difficile de les faire à distance. Lorsqu'on fait des remarques ou commentaires, surtout si ce sont des remarques négatives, on a du mal à voir et de sentir comment les gens les prennent. Le corps et les gestes parlent aussi et à distance, par téléphone ou vidéoconférence c'est plus difficile d'interpréter la réaction des gens. Donner du feedback, surtout négative, n'est pas du tout facile à distance. Donc j'ai décidé en ce qui concerne les évaluations ou les autres choses importantes qui se font d'habitude face-à-face de les organiser dans la mesure du possible lorsque je suis présente au bureau.

**-Comment évalue-tu ta propre charge de travail pendant cette période.**

-C'est beaucoup plus qu'avant.

**-Dans quelle sens ?**

-Tu passes beaucoup plus de temps pour des choses qu'avant on pourrait clarifier dans 2-3 minutes au bureau. Par exemple, si quelqu'un avait un souci, il est venu directement chez moi dans mon bureau où nous pourrions en parler et la chose était réglée. Là maintenant, pour chaque petit truc on doit organiser un vidéocall qui s'étend presque toujours car parfois ça fait longtemps qu'on n'a pas vu la personne. Et ainsi j'ai l'impression que chaque question se transforme en réunion. Ceci coûte bien évidemment du temps et augmente la charge de travail. Avec le télétravail et les congés pour raisons familiales, l'organisation elle-même du service prend plus de temps et est plus compliquée. Si sur 10 personnes par exemple 5 manquent, à cause du congé familial, ça devient compliqué. Cela génère des retards dans la gestion des dossiers qui à son tour génèrent des relances, plus de relances veut dire plus de plaintes et ainsi de suite.

**-Est-ce que les employés ont aussi sollicité ton aide plus souvent que d'habitude ?**

-Oui. On a eu des employés qui ont très mal vécu cette situation. Ils avaient besoin de plus de support. Chaque jour je reçois de mails : Appel moi stp, peux-tu m'appeler stp. Là aussi même si ça coûte du temps, j'essaie toujours d'être disponible et d'aider où je peux. Dans telles situations exceptionnelles qu'on est en train de vivre il faut être solidaire aussi pour les problèmes privés, j'essaie toujours d'être là pour l'équipe.

**-Comment est-ce que le retour au bureau après le confinement a-t-il été organisé ?**

-On a eu différentes phases durant cette crise. La première fois quand nous sommes retournés sur le bureau, nous étions à 50% au bureau et 50% en télétravail. On avait 2 groupes avec 2 couleurs différentes, les rouges et les bleus. Après, quand le gouvernement a décidé des nouvelles mesures plus strictes on est passé à 25% au bureau et le reste c'était le télétravail. À ce moment on avait 4 couleurs. Donc on est passé de 50% à 25%. Après, notre service a eu un nouveau système informatique donc on a de nouveau augmenté la présence au bureau à 50%. Et actuellement l'équipe travaille à 40% en bureau et 60% en télétravail. C'a changé plusieurs fois. Après on avait aussi 2 cas positifs au sein de l'équipe et là tout le monde était en télétravail pour 2 semaines. Donc il y avait toujours des mouvements dans l'organisation.

**-Est-ce que t'a remarqué des changements dans la façon dont les employés collaborent lorsque les uns sont présents au bureau et les autres travaillent depuis leur domicile ?**

-Ce que j'ai remarqué c'était que ceux qui sont présents au bureau, ils travaillent comme avant. Ils se posent des questions concernant des dossiers et s'entraident. Maintenant que près de la moitié de l'équipe est de retour au bureau, une certaine normalité s'est réinstallée. D'autre part, nous avons remarqué que le contact entre les membres du groupe qui est au bureau et celui qui travaille à domicile diminue. Grâce aux Dailys, aux Weeklys et aux réunions de service, toute l'équipe est en contact régulier, mais le lien avec les personnes avec lesquelles vous travaillez au bureau est plus fort. J'ai remarqué que des personnes qui ne s'entendaient pas nécessairement ou qui n'étaient pas très proches auparavant se sont rapprochées et ont amélioré leurs relations parce qu'elles font partie du même groupe.

**-Donc la collaboration entre les gens se limite plutôt dans le groupe dont ils font partie ? Si quelqu'un est au bureau il travaille plutôt avec ceux qui sont aussi présents ce moment-là ?**

-Oui. C'est aussi pour ne pas « déranger » les autres et pour les appeler tout le temps ou pour envoyer des messages.

**-La littérature suggère que plus les employés travaillent en dehors du bureau, plus la qualité de la collaboration est faible. Tu en pense quoi ?**

-Si je pense à mon équipe (...) Si les gens se voient (...) comment dirais-je (...) il y a une bonne cohésion d'équipe. Tu connais bien l'équipe, tu sais que normalement on a une bonne ambiance. Mais maintenant quand ils se voient plus pour un certain temps, il y a forcément moins de contact et par conséquent ceci impacte négativement le travail en équipe. Mais je

dois dire du moment où ils se revoient plus souvent, c'est comme avant. Je ne sais pas vraiment comment l'expliquer, les liens s'affaiblissent lorsque le contact direct diminue mais ils se rétablissent assez vite quand le contact augmente de nouveau. C'est pourquoi on a aussi changé et réorganisé les groupes plusieurs fois pour que les gens ne sont pas toujours avec les mêmes collègues et aussi pour éviter que des sous-groupes au sein de l'équipe se créent. Mais en tout cas je dois dire que la cohésion revienne rapidement lorsque le contact augmente de nouveau.

**-Est-ce que de nouveaux processus de collaboration ont-ils émergés au cours de cette période extraordinaire ?**

-Auparavant, la communication se faisait principalement par mail, maintenant les gens utilisent aussi et très souvent le chat instantané. Il y a clairement eu une augmentation de l'utilisation des chats. Ils se sont habitués à utiliser le chat pour des petites questions et pour partager des informations rapidement. Moi aussi, quand je suis en réunion et je reçois un petit message, je peux répondre rapidement et c'est fait. Ça va plus vite que d'envoyer un mail ou d'appeler. De l'autre côté ça veut aussi dire que t'es dérangé par des voies additionnelles. Pour les gens c'est un moyen qui permet le contact rapide mais présente aussi une nouvelle source pour être dérangé.

**-Dirais-tu que l'utilisation de la messagerie instantanée serait maintenue aussi après le COVID ?**

-Oui je pense bien. Ils se sont habitués je crois.

**-Est-ce que ton travail en tant que Manager a-t-il changé au cours des derniers mois ?**

-Je dirais que le travail est le même mais c'est une autre manière de le faire. Mais je dois aussi dire que depuis la crise j'essaie de donner plus de support qu'avant par exemple. C'est une situation difficile pour tout le monde et si je suis en contact avec quelqu'un dans une réunion par exemple je m'assure que la personne va bien, je demande si tout va bien. Je me prends plus de temps en tout cas alors qu'avant, au bureau, je ne l'ai pas vraiment fait parce que voilà on s'est vu tous les jours. Ce n'était pas vraiment nécessaire. Par exemple avant notre entretien, j'avais un call avec Marco, ça fait, je ne sais pas, un mois que je ne l'ai pas vu, donc là je demande si tout est Ok, s'il a des problèmes quelque part et ce sont des choses qu'avant quand je le voyais tous les jours, cette conversation d'aujourd'hui serait répartie sur le mois entier. Tu vois ? Maintenant ça s'accumule. C'est aussi parce que tu dois demander des choses que tu ne vois pas parce que t'es pas au bureau.

**-Après cette expérience du télétravail, dirais-tu que tu serais plus ouvert au travail à distance ?**

-Moi je pense que c'est une bonne chose. Vraiment une bonne chose pour ceux qui veulent le faire. Toutefois je pense aussi que ce n'est pas quelque chose, qu'on devrait imposer aux gens parce qu'il y a des gens qui ne veulent pas télétravailler et ça on devrait l'accepter en tout cas. On a des gens qui habitent dans des petits appartements ou d'autres qui ne sont pas vraiment bien installés chez eux et pour ceux-ci il faut tout simplement respecter qu'ils ne veulent pas travailler depuis leur domicile. Chez nous on n'a pas vraiment beaucoup de cas comme ça mais il en existe. À mon avis une forme hybride donc 2 fois par semaine en télétravail et 3 fois au bureau serait optimale pour aussi maintenir le contact.

**-Donc à ton avis le télétravail devra être maintenu après la crise du COVID ?**

-Oui. Oui. Peut-être l'organiser de telle façon qu'un jour par semaine tout le monde doit être au bureau. Par exemple le jeudi tout le monde est présent donc tout le monde peut se voir. Mais ceci reste une imagination idéale. Ce ne serait jamais possible, il faut penser que si le télétravail sera maintenu après la crise, on aura la moitié des bureaux qui sera vide. C'est impossible à cause des coûts. Sauf si on déménage dans des locaux plus petits.

**-Est-ce que AXA a déjà éventuellement communiqué quelque chose dans ce sens ?**

-Je sais que le Groupe AXA veut continuer avec le télétravail ça c'est sûr. Par contre je ne sais pas si cela nous concerne ici au Luxembourg. On est dans une situation particulière à cause

des frontalières avec tous les règlements fiscaux. Donc ça ne dépend pas vraiment de nous mais plutôt des gouvernements et de ce qu'ils décident ou pas.

**-Quelle conclusion tu en tire de cette expérience en tant que manager d'une équipe ?**

-Oui difficile à dire. Je suis contente si la normalité revient un peu dans nos vies mais en général je ne peux pas me plaindre. Depuis le début on avait tous les moyens pour la mise en place du télétravail et aussi l'équipe a très bien collaborée dans ces situations exceptionnelles. Chacun a donné son mieux. Si je compare notre situation aux autres cas que je connais où il y avait plus de difficultés, je peux dire qu'on a eu de la chance. Il faut aussi dire que chez nous ça fait des années qu'on travaille presque sans papier, ceci était un autre avantage aussi. Peut-être aussi un autre aspect qu'il ne faut pas oublier, c'est que durant les confinements il y avait beaucoup moins d'accidents auto, c'est-à-dire que notre charge de travail avait diminuée. Je pense que cela était aussi un avantage sinon ce serait plus compliqué.

## **Entretien 2**

### **-Pourriez-vous vous présenter brièvement s'il vous plaît ?**

-Oui. Donc je m'appelle D.R. et je suis le manager du RH Shared Service chez LRI pour le Luxembourg, la Belgique et une partie des Pays-Bas. Je gère une équipe de 7 personnes.

### **-D'accord merci. Quelles sont les missions principales de votre équipe ?**

-Nous nous occupons de l'administration du personnel c'est-à-dire que mon équipe prépare les documents, on s'occupe aussi de maintenir la base de données des employés, supporter l'équipe RH surtout pour la préparation des documents, application de la loi niveau local. On s'occupe aussi de la partie mobilité des personnes notamment pour les personnes qui viennent travailler au Luxembourg pour des missions. Mais aussi pour l'inverse lorsque les personnes du Luxembourg partent à l'étranger pour des missions. C'est notre équipe qui est le point de contact.

### **-Si on vous donne le choix, est-ce vous opteriez pour une forme de travail à distance ou pour le travail en présentiel ?**

-Je pense que c'est beaucoup lié au travail qu'on fait. Si je pense à mon équipe, nous on travaille beaucoup avec des documents et même si on est en 2021 chez nous c'est beaucoup en papier. Ça c'est aussi parce que la loi au Luxembourg impose d'avoir des originaux. Donc à cause de ça pendant la pandémie on n'a pas pu rester tout le temps à la maison et travailler depuis la maison. On a toujours eu le besoin d'aller au bureau, peut-être pas tous les jours mais assez souvent pour préparer les documents et aussi pour accéder aux dossiers du personnel qui est aussi en papier et qui est aussi au bureau donc la nature et la manière de travailler ne permet pas vraiment de faire du télétravail. Il faut être présent au bureau et je pense aussi que la fonction de la ressources humaines est une fonction où la présence est importante. Les employés s'attendent que nous sommes présents s'ils ont besoin de nous pour poser des questions ou de parler avec quelqu'un. C'est même un feedback qu'on a reçu des employés. Ils venaient dans notre bureau et nous on n'était pas là parce qu'on ne pouvait pas être là et ils étaient un peu perdu.

### **-Aviez-vous déjà l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID ?**

-C'était surtout s'il y avait des requêtes personnelles. Si quelqu'un avait un besoin spécifique, c'était peut-être un jour ou deux jours. Mais il n'y avait pas vraiment de pratiques de télétravail chez nous. Comme je viens de le dire on travaille encore beaucoup avec papier et aussi il n'y avait pas nécessairement des personnes qui ont fait la demande de télétravailler.

### **-Quelles problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile ?**

-La première chose c'est qu'on n'a pas vraiment l'habitude de travailler à la maison. C'était aussi un choc tout au début de devoir changer notre façon de travailler. On a dû mieux s'organiser. Si un jour je suis en télétravail et l'autre jour je suis au bureau, il fallait penser aux documents. Il fallait aussi s'organiser à l'avance pour ne pas retourner au bureau tous les jours. C'était problématique de s'habituer d'un point de vue collaboration avec les autres, avant on avait l'habitude d'être tous ensemble au bureau. On échange beaucoup face à face et maintenant le collègue n'est plus à côté, si je veux le contacter, c'est par chat, par mail ou je dois l'appeler. Donc la manière d'échange n'était plus la même. Aussi, je pense aux gens de mon équipe qui ont des enfants qui lorsqu'ils sont à la maison nécessitent aussi de l'attention. Donc pour se concentrer sur le travail ça devient aussi un peu plus compliqué.

### **-Est-ce que vous aviez eu des problèmes techniques pour la mise en place ?**

-Non pas vraiment, je pense qu'on a bien géré la transition niveau technique car on a eu des outils de la société, on avait déjà des outils de vidéoconférence comme TEAMS même avant la pandémie. Ce qu'on n'a pas vraiment utilisé avant mais qui était aussi déjà disponible est un système qui s'appelle AVAYA pour appeler les gens par l'ordinateur sans avoir le téléphone fixe. Ça existait avant mais on ne l'utilisait pas, maintenant on l'utilise beaucoup. Après c'est

vrai que parfois si on travaille de la maison, les systèmes sont un peu plus lents mais je crois que c'est encore faisable, ce n'est pas trop gênant.

**-Quelle était l'attitude de votre équipe à l'égard du bureau à domicile ?**

-Je pense qu'ils n'étaient pas très contents en général. On n'a pas eu le choix de décider nous même qu'est-ce qu'on veut, si on veut travailler à domicile ou pas. C'était à cause d'une situation qu'on ne pouvait pas contrôler. Aussi, je pense que mon équipe aime vraiment beaucoup d'être au bureau avec les collègues, d'être aussi sur place pour les gens qui ont besoin de nous. C'était aussi une situation un peu émotionnelle, le fait de ne pas pouvoir se rendre au bureau n'a pas fait plaisir à personne. Mais je crois que tout le monde était conscient que ce n'était pas un choix imposé par la société, c'était vraiment un besoin de protéger soi-même et les autres. Initialement on pensait que ça va durer quelques semaines et qu'on va vite se revoir. Mais je crois que maintenant on s'est habitué, on arrive à tout faire, c'est organisé assez bien pour qu'on puisse travailler quelques jours de la maison et quelques jours au bureau, en alternance. Aussi, on ne peut pas tous être tous au bureau au même moment parce que le bureau n'est pas assez grand pour garantir la distance. Donc on a créé comme la plupart des équipes des groupes A et B. Aujourd'hui je travaille à la maison par exemple je serai au bureau demain et oui on fait des rotations et on va continuer jusqu'au moment où on aura la certitude qu'il n'y a plus de risque pour être là tous ensemble.

**-Vous avez parlé du manque de contact direct est ce que celui-ci a affecté la collaboration entre vos employés ?**

-Je pense qu'on a bien géré. Ce qu'on a fait tout au début et je crois que c'était une bonne idée parce qu'on n'était vraiment pas habitué à pas se voir et pas pouvoir échanger, on a décidé de faire un « Check In » tous les jours. C'est-à-dire se connecter pour quelques minutes pour soit échanger sur le travail ou pour simplement se dire « Bonjour comment vas-tu ? » Pour être sûr que les autres aussi se sentent bien et qu'on pouvait avoir un moment tous les jours pour être ensemble, virtuellement mais ensemble.

**-Donc vous pensez que vos employés ils ont pu compenser le manque de contact par l'utilisation des outils technologique comme par exemple la vidéoconférence ?**

-Ce n'est certainement pas la même chose mais je pense que c'a bien marché. La collaboration est très positive, je sais que lorsqu'une partie de l'équipe n'est pas au bureau ils utilisent le chat où ils peuvent échanger avec les collègues qui sont au bureau s'il y a un besoin s'il y a des documents à imprimer par exemple ou si quelqu'un qui va passer ils s'informent comme ça. On a aussi eu des collègues qui sont arrivés pendant le lockdown et on a réussi à les former et à faire un on-boarding. Finalement je pense que même si la présence c'est toujours mieux de mon point de vue, ça facilite beaucoup, mais la technologie surtout les chats, les vidéoconférences nous ont aidées beaucoup et ont permis de pouvoir faire notre travail.

**-Est-ce que la formation des nouveaux recrutés était plus difficile et comment est-ce que vous avez géré la formation ?**

-Je crois que devoir expliquer quelque chose par l'ordinateur, donc quand tu ne peux pas être à côté de la personne, tu ne sais pas vraiment si l'autre t'a bien suivi et si les explications étaient claires. Si je veux montrer quelque chose je dois le faire en partageant mon écran, tout ça c'est beaucoup plus compliqué. J'ai reçu aussi le feedback des collègues qui ont commencé chez nous, ils ont appris le travail mais c'était aussi très fatigant de passer beaucoup de temps à apprendre de cette manière. Je pense que ce n'était pas vraiment idéale pour eux. Aussi le fait de faire partie d'une petite équipe sans voir les autres rend l'intégration plus difficile. Après on a essayé de faire beaucoup de meeting ensemble, d'avoir des échanges et d'avoir du contact, ceci avait aidé pour faire connaissance avec les autres et aussi d'enlever la peur de demander de l'aide si besoin. Mais je pense que si les mêmes personnes auraient pu commencer dans une situation plus normale disons, l'onboarding aurait pu être fait plus vite,

aussi niveau interactions se serait différent, plus facile. Mais c'est bien passé quand même, on a dû faire notre mieux avec les moyens qu'on a.

**-Est-ce que vous avez éventuellement constaté une amélioration de la collaboration grâce aux outils technologiques ?**

-Je crois que pour certaines tâches oui. Par exemple pour des tâches où il faut être concentré. Pour nous c'est par exemple l'encodage des données. Si les personnes sont à la maison, ils arrivent à mieux se concentrer, ils sont moins dérangés par les autres pour des petits trucs. Là je crois que c'était positif. De se mettre dans un environnement plus tranquille aussi pour le futur ça pourrait être une bonne solution. Aussi ce que j'ai remarqué, je crois que l'équipe a toujours bien collaboré mais chez nous c'est aussi beaucoup de travail individuel. Chez nous chaque personne est soi-disant responsable d'une certaine population dans notre société. C'est clair qu'ils doivent demander de l'aide de leurs collègues parfois et là j'ai remarqué qu'il explique plus au détail leur dossier quand ils ont des questions. Ils font plus de confiance aux autres. Peut-être cette situation les a forcées à le faire. Donc ça peut aussi être un point positif.

**-Est-ce que vous avez établi des nouvelles formes de communication ou des routines de travail.**

-(...) dans le bureau on a créé une sorte de mailbox commune mais physique. Chacun a sa boîte à lettre disons-le comme ça, pour les documents. Et par exemple si j'ai des documents à donner à mon collègue qui est en télétravail, je les dépose dans sa boîte. Comme on travaille beaucoup avec papier c'était plus facile d'échanger les documents avec les autres parce qu'on ne peut pas laisser les documents sur les bureaux pour quelques jours.

**-Et des nouveaux outils ?**

-Oui celui dont j'ai déjà parlé pour les appels. Il existait déjà avant mais c'est maintenant qu'on l'utilise. (...) après on a aussi créé quelques files dans « One drive », je ne sais pas si vous le connaissez, c'est des outils de microsoft pour partager. C'était pour que tout le monde ait accès et pour les documents qui doivent être partagés et aussi pour que les informations soient disponibles à tout le monde.

**-Comment évaluez-vous votre propre charge de travail durant cette période ?**

-Je pense qu'on a toujours eu du travail. Tout au début avec l'incertitude qui était présente, c'était peut-être un peu moins pour moi et mon équipe. On s'occupe de la mobilité du groupe aussi et là au début il n'y avait pas de mobilité pour nos employés. Après quelques semaines du lockdown la charge de travail était aussi importante qu'avant. On avait aussi de nouvelles tâches parce qu'on s'occupait des certificats des frontaliers pour pouvoir passer la frontière. Ces certificats étaient différents d'un pays à l'autre, on a dû faire attention ce qui est demandé et tout ça. Après il fallait les préparer assez vite et il y avait des changements presque toutes les semaines. Il fallait refaire tout. C'a créé du travail pour l'équipe qui n'existait pas avant.

**-Est-ce que votre équipe a sollicité plus souvent votre aide durant cette crise ?**

-Je crois que j'ai toujours eu un bon échange avec mon équipe et on parle ouvertement du travail et aussi des problèmes personnels donc ça n'a pas changé durant la pandémie. Il y avait quelques personnes qui avaient plus de problèmes à cause des situations personnelles durant la crise mais on a toujours cherché à trouver des solutions et de s'adapter pour faciliter la chose pour la personne qui avait ces genres de problèmes. Concernant le travail lui-même je ne pense pas qu'ils ont plus demandé mon aide. Mais par exemple à cause des rotations, si moi j'étais au bureau pour signer quelques documents ou pour voir les collègues, j'étais toujours disponible aussi pour ceux qui sont à la maison.

**-Comment est-ce que vous avez organisé le retour après le lockdown ?**

-Tout au début on a pensé à faire deux équipes A et B sur base hebdomadaire. On a essayé cela pendant quelques semaines. Mais ce qu'on a remarqué, pour le genre de travail qu'on fait c'était vraiment difficile de ne pas être au bureau pendant une semaine entière. Même si on pouvait demander au collègue qui est présent au bureau, c'a vraiment gêné l'équipe. Donc j'ai réfléchi un peu et j'ai établi la solution qu'on a aujourd'hui c'est-à-dire d'échanger tous les

jours. Donc il y a une équipe qui est au bureau le lundi mercredi et vendredi et l'autre est au bureau le mardi et jeudi. La première équipe a trois jours et l'autre que 2. Mais c'était un accord qu'on a pris parce que certaines personnes ont plus de besoin d'être au bureau à cause de leur travail. Mais j'espère qu'on arrivera à un moment à pouvoir revenir au bureau, tous ensemble mais c'est encore difficile à savoir quand.

**-La littérature suggère que plus les employés travaillent en dehors du bureau, plus la collaboration est faible. Vous en pensez quoi ?**

-Je pense que ça dépend beaucoup des personnes. Je suis sûre qu'il y a aussi de personnes une fois à la maison et qu'il n'y a pas vraiment un contrôle direct, peut-être là ils sont moins engagés et ne collaborent pas très bien avec les autres. Mais si je pense à mon équipe honnêtement je ne suis pas d'accord, je pense qu'ils ont bien travaillé ensemble, ils ont vraiment démontré d'être une équipe. Je n'ai pas constaté une diminution de la collaboration dans mon équipe.

**-Votre travail a-t-il changé au cours des derniers mois ?**

-Non je pense que c'est toujours le même travail. Ce que je fais plus c'est vraiment de poser des questions pour toujours savoir comment l'équipe se sent. Surtout ceux que je ne vois pas souvent parce que moi-même je suis dans un group. Mais je passe parfois au bureau pour voir comment les autres se sentent mais la plupart du temps je ne les vois pas. Donc c'est là où je dois m'assurer que tout se passe bien, en posant des questions. J'essaie de vraiment comprendre si quelque chose ne va pas pour que je puisse aider ou changer quelque chose. Si avant j'avais un peu plus de contrôle maintenant je dois faire plus de confiance, et je le fais. Je sais qu'ils font le travail et oui comme j'ai dit poser des questions, être présente, virtuellement présente.

**-Après cette expérience, diriez-vous que vous serez plus ouverte au travail à domicile ?**

-Je pense que la pandémie a démontré à la société que c'est possible de passer plus de temps à travailler à partir de la maison. Et je crois qu'ils sont en train de développer des policy pour réglementer le travail à distance. Ça va arriver, je suis sûre qu'il y a beaucoup de personnes qui vont demander de télétravailler. Donc de mon point de vue c'est positif, il y a des travaux ou des rôles que par exemple celui de mon équipe ou le télétravail à 100% n'est pas possible et je crois que le fait de venir parfois au bureau pour voir les autres est très important. Peut-être il faut donner aux gens la possibilité de passer quelques jours à travailler à la maison serait une bonne pratique qui pourrait aider dans le day-to-day d'être plus relaxé. Il faut plus se lever très tôt pour se rendre au travail, il y a moins de trafic, donc je crois qu'il y a des avantages importants et je crois que les personnes ont démontré qu'elles sont sérieuses et qu'elles font le travail même s'ils ne sont pas au bureau. Donc je crois qu'il y aura plus de télétravail chez nous aussi dans le futur.



### **Entretien 3**

#### **-Pourriez-vous vous présenter svp ?**

-Je m'appelle L.G. j'ai 48 ans et suis responsable du service des contrats d'assurances au sein de la Lalux. Ça fait maintenant environ 10 ans que je suis ici et presque 5 années que je suis responsable du service.

#### **-D'accord merci. Quelles sont les missions principales de votre service ?**

-Les missions principales, on s'occupe des contrats d'assurances. On établit les différents contrats que ce soit pour les assurances habitation, auto, flottes, co-assurances etc. On est en contact direct avec les autres services de la Lalux notamment avec le service commercial, le service de la gestion des sinistres. On prépare les contrats, les conditions générales et on répond aux questions de nos collègues.

#### **-Aviez-vous déjà l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID-19 ?**

-Moi personnellement, oui. Mais ce n'était pas dans ma fonction actuelle, c'était avant. J'avais la possibilité de travailler à distance 1 ou 2 jours par semaine si je voulais. Mais je ne l'ai pas fait souvent. C'était bien si on avait des trucs à faire, on pourrait mieux s'organiser et aussi pour se concentrer parfois c'était mieux si on est à la maison. Mais en tout cas j'ai préféré d'être au bureau avec les collègues.

#### **-Et vos employés avaient-ils une expérience préalable du travail à domicile ?**

-Non pas vraiment. En tout cas pas chez nous maintenant. Il y avait des exceptions parfois pour des raisons personnelles, des raisons familiales parfois mais on n'avait pas du télétravail réglementé. Dans les 5 dernières années il y avait peut-être 3 ou 4 cas, même pas je crois. C'étaient vraiment des exceptions et aussi les personnes ne l'ont pas vraiment demandé. S'il y avait eu une demande ou des souhaits de la part de nos employés de travailler de la maison, on aurait probablement discuté pour l'organiser et pour le réglementer mais cette demande n'était pas là. Je crois que nos employés sont contents d'être au bureau ou peut-être la question de télétravail ne se posait pas vraiment, peut-être aussi ils ont cru que ce n'est pas possible de le faire, je ne sais pas.

#### **-À quoi ressemblait un arrangement typique (combien d'heures/jours par semaine) et quels employés étaient les plus susceptibles de l'utiliser ?**

Comme je viens de le dire, c'étaient des exceptions. Si les enfants étaient malades pour quelques jours par exemple. Ou lorsqu'il y avait des grèves en France je me rappelle qu'un collègue était à la maison. Mais oui, en tout cas ce n'était pas formalisé.

#### **-En tant que manager quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile et comment les avez-vous résolus ?**

Bahh au début c'était un petit choc quand même. Il y avait une certaine incertitude chez tout le monde. Même qu'il y avait aussi des collègues qui rigolaient et disaient que les gouvernements exagèrent et que ça ne va pas durer longtemps. Mais en général les gens étaient inquiets ça c'est sûr. Après, la mise en place et l'organisation du télétravail n'était pas facile. Il fallait organiser tout ça en quelques jours. Même s'il y a une crise dehors, il fallait rester opérationnel mais on avait aussi la chance que nos employés disposent de leur ordinateur portable. On a dit qu'ils pouvaient prendre tout le matériel qu'ils ont besoin avec eux, les écrans, les claviers etc. Je sais que d'autres entreprises avaient beaucoup plus de problèmes concernant le matériel que nous, donc je pense qu'on avait encore la chance si je le compare aux d'autres. Après niveau difficultés, on avait au début des petits problèmes techniques, certains collègues surtout les plus âgés avaient des difficultés d'installer leur poste de travail et tout ça. Là j'ai demandé au collègue de notre service qui s'occupe du volet informatique s'il pouvait passer chez ceux qui n'arrivent vraiment pas de se débrouiller. Il y a eu une grande solidarité chez nous. Il fallait aussi s'habituer de travailler de la maison, c'est différent, on ne voit pas les autres, tout se passe par téléphone ou ordinateur. Les vidéocalls maintenant font partie de notre quotidien. C'est différent qu'avant.

**-Quelle était l'attitude des travailleurs à l'égard du bureau à domicile ? Comment vos employés se sont-ils débrouillés dans l'ensemble ?**

-Je pense que le début était difficile aussi pour certains ça reste encore difficile. Je dirais que ça dépend de la personne elle-même. Il faut aussi considérer qu'en général c'est une situation difficile. Ça fait plus d'un an qu'on doit vivre avec toutes ces mesures, les gens ne veulent plus être enfermé dans leur maison. Je pense que c'a aussi influencé un peu leur attitude envers le télétravail. Si je pense à certaines personnes qui vivent tout seul, ils se sentaient isolés à la maison, tout seul c'est normal. Je le sais parce qu'ils l'avaient dit, ils ne le cachaient pas. Après de l'autre côté on a des personnes qui se débrouillent très bien, ils se sont rapidement adaptés et pensent que travailler de la maison est bien. Donc ça dépend de la personne mais aussi d'autres circonstances, si on dispose d'un endroit calme à la maison par exemple, une bonne connexion d'internet, si on a des enfants etc. Ça peut influencer l'attitude. Maintenant si je devais dire s'il y a plus d'attitudes positives ou négatives, je dirais que c'est moitié moitié. Mais là encore une fois je crois aussi que c'est influencé par la situation que nous vivons.

**-Pensez-vous que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés ? Les processus collaboratifs en ont-ils souffert ?**

-Oui il y avait une influence. Tout au début on était à 100% en télétravail donc tout se passait à travers l'ordinateur. Là maintenant on est à 25% au bureau, c'est déjà mieux. Entretemps on était aussi à 50% mais c'a changé quelques fois en fonction des mesures du gouvernement. Je crois que les personnes préfèrent collaborer lorsqu'ils sont ensemble au bureau. C'est plus facile. C'est plus facile de demander quelque chose s'il est à côté. En télétravail, il faut appeler, on ne veut pas déranger ces collègues, au bureau ça va plus vite et c'est plus simple. Donc je crois que ceux qui étaient ensemble au bureau travaillaient plus ensemble. Mais c'est clair qu'on a aussi dû collaborer avec ceux à la maison. C'est juste si on doit faire le choix si on a besoin de l'aide je crois qu'on choisit de demander le collègue qui est présent au bureau.

**-Donc vous ne pensez pas que les employés ont-ils su compenser le manque de contact par l'utilisation d'outils technologiques ?**

-Si mais dans la mesure du possible. Virtuel et présence ce n'est pas la même chose pour moi. Mais on n'avait pas vraiment le choix. Pour ne pas perdre le contact et aussi pour aider ceux qui se sentent plus isolés on a augmenté beaucoup le nombre de réunions. Aussi le chat direct est beaucoup plus utilisé pour des petites questions ou aussi pour rester en contact. Moi j'organise des réunions de service réguliers pour faire le point et pour que tout le monde ait la possibilité d'être connecté. J'insiste même que les gens allument leur caméra pour qu'on puisse se voir. De tout façon c'est le cas mais parfois il y a des gens qui oublient ou je ne sais pas, dans ces moments je fais un petit rappel et c'est bon. Je crois que ça fait du bien de se revoir même si c'est virtuellement. On a aussi organisé quelques Drinks virtuel tout au début lorsque on était tous à la maison. C'était pour avoir des moments ensemble et pas forcément lié au travail. Donc sans les vidéocalls et les autres outils ce serait encore pire c'est sûr. Ça ne remplace pas la proximité lorsqu'on est au bureau mais ça aide beaucoup, c'est une autre façon de travailler et il fallait s'adapter.

**-Pourrait-on éventuellement même constater une amélioration de la collaboration grâce à l'utilisation d'outils technologiques ?**

Je ne dirais pas vraiment. Non. Ce n'est plus si spontanée qu'avant. Il faut planifier plus. Si on veut discuter avec quelqu'un pour un dossier il faut organiser une réunion et tout ça. Après le chat aide beaucoup pour des petits trucs, c'est rapide mais si ce sont des choses qui demandent du temps, au bureau c'est simplement plus facile. Ça ne veut pas dire qu'à distance c'est impossible, on peut faire le partage d'écran ou les vidéoconférences mais au bureau si la personne est à côté, c'est plus simple. Par contre pour les analyses, les rédactions

ou le travail autonome, le télétravail c'est mieux. On peut se concentrer, on n'est pas dérangé et voilà.

**-Comment avez-vous encouragé les processus de collaboration à distance ?**

Bah comme j'ai dit on a plus de réunions pour ne pas perdre le contact. On a le chat qui aide beaucoup je crois. Après on a des documents partagés sur « Drive » pour que tout le monde y peut travailler. J'ai aussi veillé à ce que les heures de travaux restent respectées. C'est aussi ce que la société avait défini mais au début on avait des gens qui ont pensé qu'ils pouvaient décider leurs heures de travail comme ils veulent. Mais ça ne sert à rien si on n'était pas disponible pour les collègues parce qu'on a décidé de travailler après 20h le soir par exemple. Donc c'était important de respecter les heures de travail comme avant. Ensuite pour mieux structurer le cadre, j'ai établi une charte de travail. C'est vrai que la situation a changé souvent mais ces quelques règles restent actuelles. Ce document était partagé avec tout le monde pour rappeler par exemple les heures de connexion, les outils à utiliser. J'ai laissé le choix à mes employés d'utiliser les outils qu'ils veulent mais j'ai proposé d'utiliser des outils spécifiques pour certain type de communication.

**-Est-ce que vous pourriez préciser les outils que vous avez proposé pour les différentes situations et pourquoi l'avez-vous fait ?**

-J'ai laissé le choix final à l'équipe, si quelqu'un préfère appeler au lieu d'utiliser le chat pour une petite question c'est comme il veut. Mais il fallait quand même formaliser un peu tout ça, et pour ce faire, j'ai proposé par exemple d'utiliser le chat pour des petites questions pas très urgentes ou pour simplement prendre des nouvelles de son collègues ou pour plaisanter aussi. Pour les dossiers compliqués qui prennent du temps je crois que c'est mieux d'organiser une petite réunion sur Webex par exemple pour en discuter. Pour l'envoi de documents c'est l'email. Oui c'est un peu l'idée de tout ça. Maintenant s'il y a quelque chose d'urgent, c'est le téléphone c'est clair. Moi je crois que les gens ont besoin d'un peu de structuration de leur travail sinon chacun fait ce qu'il veut ou peut-être des conflits peuvent résulter et ça ne sert à rien. Après, j'ai remarqué que ces proposes ont été accepté par la plupart des gens donc je pense que c'était une bonne idée.

**-Vous avez parlé d'une charte de travail, qu'est qu'il y avait encore sur cette charte ?**

Bahh les heures de travail, les outils comme je viens de dire, les réunions, les jours de réunion. Je crois c'est tout. Il y avait aussi quelques phrases de motivation, comme par exemple qu'on est tous ensemble qu'il faut s'entraider, se respecter, s'encourager et rester solidaire etc.

**-Vous avez évoqué les possibles conflits, est-ce qu'il y avait plus de conflits qu'avant ?**

Non. Non je ne pense pas. Enfin moi aussi je suis en télétravail donc je ne sais pas vraiment ce qu'il se passe au bureau quand je ne suis pas là mais j'ai pas l'impression qu'il y avait plus de conflits entre les gens qu'avant. J'ai parfois remarqué que les gens sont plus nerveux et je sais pas, épuisés mais là encore une fois je pense que c'est à cause de la crise en général. Enfin c'est normal, tout le monde veut que ça se termine.

**-Avez-vous dû établir de nouvelles routines de travail ? A quoi ressemblent-ils ?**

-En quelque sorte oui. Par équipe, on a 2 équipes, ils font des daily meeting chaque matin. Une fois par semaine on fait le meeting du service mais aussi en cas de besoin. Avant, ce meeting était une fois par mois. Donc comme déjà dit le nombre de réunions a augmenté. Après (...) comme j'ai dit aussi, beaucoup passe par le chat instantané. Ahh oui on utilise aussi un outil pour les réunions de service Mentimeter, je sais pas si vous le connaissez, c'est pour faire une sorte de check in interactif, pour voir un peu comment l'équipe se sent et pour les impliquer un peu plus.

**-Oui je vois bien, on avait des professeurs qu'avait utilisé des sites semblables au début des cours virtuels.**

-Oui voilà c'aide un peu pour avoir un feedback et aussi de donner la possibilité aux gens de s'exprimer dans une autre façon.

**-Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

Au début c'était difficile de faire confiance. Quand on est au bureau on voit beaucoup plus c'est normal. Mais après 1 an de télétravail je peux dire que c'a changé. Je vu que ça fonctionne, les gens font le travail. Après de connaître les difficultés et les problèmes de chacun c'était aussi difficile et de coordonner tout ça. Être disponible pour tout le monde aussi virtuellement ce n'est pas facile non plus. Aussi trouver l'équilibre entre rester flexible et avoir une structuration ce n'était pas évident non plus, il fallait laisser faire et faire confiance et en même temps structurer et établir certaines règles pour avoir une cohérence. Mais en générale je pense que les réunions et tout ce qu'on a mis en place a bien aidé de garder la cohésion d'équipe qu'on avait avant.

**-Comment évaluez-vous votre propre charge de travail pendant cette période ? Les employés ont-ils sollicité votre aide plus souvent que d'habitude ?**

-C'est plus qu'avant. Comme je viens de dire, en tant que responsable il faut toujours être disponible pour les employés, et dans cette situation avec le télétravail il fallait encore plus être disponible et montrer l'exemple. Ce n'est pas facile la situation en générale pour tout le monde donc il faut se rendre disponible pour que personne ne se sent perdu ou abandonné. Et tout ça ça demande du temps et augmente la charge de travail.

**-Comment avez-vous organisé le retour au bureau après le confinement du printemps ?**

-On a fait 2 groupes, 2 équipes, donc 50% au bureau et 50% du temps en télétravail. Les règles qu'on avait établit donc la charte de travail est restait la même. Les gens étaient contents de pouvoir revenir au bureau, de voir les autres, d'avoir un peu plus de normalité. Après je quand la situation avait changé, on a dû réduire le nombre à 25 % de présence au bureau, c'est aussi le cas maintenant mais je crois que peut être en été on pourra de nouveau augmenter les présences mais bon ça dépend de l'évolution, on verra bien.

**-Avant vous disiez que les gens travaillent plus avec ceux présents au bureau qu'avec ceux en télétravail. Avait-t-il d'autres changements ?**

-Oui c'est ça, je crois que c'est plus facile de travailler avec le collègue à côté au lieu de de passer un appel ou de faire un vidéocall. Au début j'ai pensé que c'est comme ça qu'ils veulent travailler alors c'est bien pour moi mais après un certain temps j'ai remarqué que les liens se perdent un peu. C'est là qu'on a commencé de travailler avec les documents partagés et aussi on avait changé les équipe quelques fois pour que les gens n'oublient pas les autres et se voient aussi.

**-Donc vous pensez que plus les employés travaillent en dehors du bureau plus la collaboration est faible ?**

-Non pas forcément, ça dépend des tâches et c'est logique aussi. Pourquoi prendre le téléphone appeler le collègue qui est à la maison dont on ne sait pas vraiment ce qu'il est en train de faire, que de se lever au bureau et demander le collègue qui est présent ? Vous voyez ? c'est plus facile pour les petites questions et tout ça. Mais ça ne veut pas dire que la collaboration à distance n'est pas possible, on a les outils pour le faire et on le fait. Si je dois appeler mon collègue qui connaît très bien les conditions générales d'assurance alors je demande son aide, s'il est au bureau ou à la maison, peu importe. Mais pour les petites choses, des simples questions, des avis pas spécifique etc c'est plus facile de travailler avec quelqu'un qui est présent.

**-Est-ce que vous avez conservés les outils, routines, processus de collaboration à votre retour au bureau ?**

-Oui bien sûr, le chat, les réunions les vidéocall tout ça on a gardé, on est encore en télétravail à 75% du temps, ça va rester aussi longtemps que le télétravail soit d'application. Et c'est bien, c'aide beaucoup.

**-Votre travail a-t-il changé au cours des derniers mois ? Si oui dans quelle mesure ?**

-Oui je pense que mon rôle de support est davantage plus nécessaire. En tant que manager il faut toujours être un exemple et se montrer disponible pour les gens, et maintenant c'est

beaucoup plus nécessaire. Après c'est une nouvelle situation aussi pour moi, pour tous responsables sauf s'il y avait des expériences avant avec le télétravail. Donc moi aussi j'ai dû changer quelques choses, comme j'ai dit avant faire plus confiance. Aussi l'organisation du service en générale ça demande plus de temps maintenant. Nous aussi on avait des cas positifs chez nous au début, on avait aussi les congés pour raisons familiales et aussi des problèmes avec nos collègues frontaliers qui ne pouvait pas passer la frontière. Donc il fallait organiser tout ça, faire en sorte que le travail continue malgré ces problèmes. Il y a des questions que je ne me posais pas avant et maintenant ça fait partie du quotidien. Comment animer les réunions virtuelles, comment être disponible pour tout le monde, comment veiller à ce que personne se sent perdu ou isolé, ce sont des questions auxquels j'ai dû trouver des réponses vous voyez ? Mais je crois qu'ensemble on l'a bien géré, je pense qu'on a bien collaborer dans l'ensemble.

**-Après cette expérience qui est encore en cours, diriez-vous que vous serez plus ouvert au travail à distance ?**

-Oui à 100%. Ça fonctionne, on l'a vu. Chez les autres entreprises ça fonctionne aussi. Je crois que cette crise a accéléré la digitalisation en général. Si après la crise il y a des employés qui veulent télétravailler moi je ne serai pas contre. C'est clair qu'il faut voir ce que Lalux va décider mais personnellement je trouve que c'est bien pour ceux qui veulent le faire. Maintenant on a tous aussi eu l'expérience, tout le monde sait un peu comment il doit gérer les collègues en télétravail et l'inverse aussi donc oui je dirais que je suis plus ouvert pour le télétravail.

## **Entretien 4**

### **-Pourrais-tu te présenter brièvement ?**

-Oui. Mon nom est G.O., 43 ans et je suis ici chez la Bil depuis 5 ans. Avant j'étais 20 ans dans une autre banque ici au Luxembourg. Durant ces 20 ans j'ai découvert différents métiers dans le domaine bancaire. J'étais dans les agences, j'étais actif dans les conseils en placements après j'étais responsable d'une agence dans le conseil en placements. Après ça, j'étais 5 années dans le service de la banque privée chez la Spuerkees et maintenant ça fait 5 ans que je suis ici chez la BIL aussi dans le service de la banque privée. De ces 5 ans ça fait maintenant 3 ans que je Team Leader d'une des équipes dans notre service.

### **-L'équipe que tu gère maintenant, en quelques mots, quelles sont les missions principales ?**

-Le nom du service l'explique déjà un peu, la banque privée. Nous dans notre équipe on a des personnes très expérimenté dans ce domaine. On n'a pas vraiment un Junior chez nous si on peut le dire comme ça. Tous les membres de l'équipe sont donc des Senior Relationship Manager. Ils s'occupent du patrimoine de leur clients à partir de 500 000€ euros vers le haut il n'y pas de limites fixées. La première mission ou le premier but c'est de placer de façon optimale l'argent de nos clients. Après ce qui devient de plus en plus ces dernières années c'est tout le volet crédits. La demande est bien présente pour investir dans les objets immobiliers ou bâtiments industriels ou des grands projets. Pour résumer on peut dire que le conseil en investissement est l'activité principale de notre service de la banque privée.

### **-Est-ce que toi ou ton équipe, vous aviez déjà eu l'occasion de travailler à distance avant la crise actuelle ?**

-Non. Cela vient effectivement de commencer depuis cette crise qu'on a eu l'expérience de télétravailler. Je pense que ça vaut aussi pour la plupart des gens en général. C'était un télétravail forcé et nécessaire, c'est le gouvernement qui a décidé les mesures et aussi la banque qui a dit voilà à partir de la semaine prochaine le nombre est limité à 50% au bureau. Je pense que nous ici à la banque, je pense qu'en général c'est bien passé. Endéans de 2-3 semaines nous étions complètement opérationnels de la maison. Donc la réponse c'est non, le télétravail c'a commencé ici. Je pense aussi qu'avant la crise le télétravail n'était pas d'application dans les services des différentes banques privées au Luxembourg.

### **-Pour quelles raisons le travail à distance n'a pas été appliquée avant ?**

-Premièrement je pense que les gens en général avaient une attitude plutôt négative envers le télétravail. Surtout le management. Pourquoi ? Bon (..) Il y a des aspects qui semble négatives, premièrement les gens sont à la maison, si on est présent au bureau on peut voir si les gens travaillent, s'ils ne travaillent pas. Au bureau on peut voir les personnes, on peut voir lorsqu'il y a des tensions, si on n'est pas au bureau et s'il y a une tension on n'a pas vraiment la possibilité de le remarquer. Je pense que tout ça en général est plus difficile, je pense aussi que le maintien de l'esprit d'équipe est aussi plus difficile. Mais bon tout ça ce n'était pas vraiment notre choix, c'était à cause de la situation actuelle que nous vivons. On a quand même constaté que le tout va mieux que l'on pensait. Je pense que pour les métiers où le contact avec le client n'est pas nécessaire, le travail à distance pourra être envisager pour le futur. Concernant notre service je pense que ça reste une mesure à prendre à cause de la situation actuelle, peut-être on pourrait envisager le télétravail 1 ou 2 fois par semaine mais finalement notre métier reste le conseil du client, donc on doit être présents pour la plupart du temps. C'est aussi chez les clients qu'on remarque qu'eux aussi ils ont envie de venir et cherchent le contact.

### **-Quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile.**

-Le problème plus grand au début c'était que tout le monde dispose d'un ordinateur portable, un qui fonctionne si possible. La banque, au début, n'avait pas 2000 laptops à disposition, là

maintenant je crois que tout le monde dans la banque en a un. Mais au début on a dû utiliser nos laptops personnels parce que les capacités et le stock étaient très limités. Donc on a dû voir qui dispose d'un laptop personnel qui peut être utiliser pour au mieux organiser la transition au début. Donc ceci était le premier challenge dans la banque mais aussi dans notre service. Après le deuxième challenge c'était comment organiser le tout. Au début on avait une structure, si je me rappelle bien, où nous étions une semaine au bureau et l'autre à la maison. On a dû s'adapter quand même à cette nouvelle organisation tout d'un coup, nous-même on a dû adapter par exemple nos rendez-vous clients, il fallait faire attention de ne pas fixer les rendez-vous n'importe comment. En plus, on a dû tous s'adapter aux nouvelles technologies, tout ça, si c'est maintenant à la banque ou en général, tous les choses que ce soit maintenant Webex, Teams, Zoom ou je ne sais pas quoi tout ça c'était un peu territoire inconnu donc je pense que nous tous nous avons eu une poussée à ce niveau, au niveau digital qui peut-être n'aurait jamais eu lieu. Bon il faut aussi dire que tout s'est passé très vite, nous avons été jetés dans l'eau froide au début et on a dû apprendre à nager mais en tout cas je pense qu'après quelques semaines tout le monde était opérationnel et en gros je pense vu les circonstances tout s'est relativement bien passée.

**-D'accord. Quelle était l'attitude des employés à l'égard du bureau à domicile ?**

-Oui, certains ont eu du mal de travailler à la maison, ils préfèrent tout simplement d'être au bureau et je crois que c'est encore le cas aujourd'hui pour ceux-ci. On voit bien qu'il y a des personnes qui aiment être sur le terrain si je peux le dire comme ça. Ceci dépend des différentes personnes elles-mêmes mais ça peut aussi être lié (..) par exemple je sais que certains ont les enfants qui sont présents à la maison, là ils ont du mal à se concentrer. D'autres qui tout simplement préfèrent voir les autres, si t'es enfermé dans la maison toute la journée, tu ne vois personne, t'es isolé (..) oui mais t'as aussi d'autres ou j'avais l'impression que le télétravail les arrange très bien, ceux-ci étaient les personnes qui par exemple habitent plus loin et s'ils viennent au bureau ils sont coincés dans des embouteillages donc pour eux le travail à domicile est avantageux. Donc je pense que le télétravail, je ne sais pas si la question va venir, mais je pense que ça présente quand même pas mal d'aspects positifs.

**-Donc tu penses que l'attitude dépend de la personne elle-même et des circonstances dans laquelle elle vit par exemple.**

-Oui tout à fait, c'est un sujet très subjectif. Ça dépend des circonstances et aussi du caractère de la personne. T'a des gens qui sont énervés lorsqu'ils sont dans un bureau où il y a parfois plus de bruit et qui sont contents quand ils peuvent travailler tranquillement à la maison. Ça dépend aussi du métier. Quelqu'un qui toute la journée, il fait des crédits par exemple qui veut se focaliser sur son travail, celui-ci est évidemment mieux placé quand il est à la maison. Mais en tant que manager, ceci serait aussi ma conclusion générale après, ce n'est pas très optimale, tu ne vois plus tout comme avant, lorsqu'il y a peut-être des tensions. Au bureau tu pourrais réagir et essayer de résoudre les conflits, là maintenant tu dois faire confiance aux informations reçus de droite et gauche. C'est aussi à toi de juger est-ce vrai est-ce faux. Dans un bureau où 30-40 personnes collaborent, il y aura toujours des tensions. Ce n'est pas toujours optimale si on est à la maison.

**-Comment est-ce que t'as fait d'être au courant de ce qu'il se passe même si t'es à la maison ?**

-On a notre Teamtalk tous les vendredis où en fait c'est moi qui au début présente mes nouvelles et des informations que je veux partager et pour la deuxième partie il s'agit d'une discussion ouverte où tout le monde a la possibilité de dire ce qu'il veut, ce qu'il ne trouve pas bien, ce qui doit être amélioré etc. J'ai aussi à plusieurs reprises répéter que la situation actuelle est comme elle est, on n'est plus tous ensemble et s'il y a quelque chose qu'il peut toujours m'appeler et que je suis disponible pour tout le monde. Il y a des personnes qui appellent régulièrement. Mais en gros je peux quand même dire que les informations et les nouvelles circulent de tout façon tôt ou tard, il y a toujours quelqu'un qui raconte quelque

chose. Mais il ne faut pas voir ça de manière négative, c'est aussi important que les informations circulent entre nous. Ce qui m'intéresse évidemment un peu plus, ce sont les personnes de la semaine ou moi je ne suis pas au bureau, parce que je les vois plus et c'est eux ou je téléphone un peu plus et desquelles je veux avoir des informations.

**-Pense-tu que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés ?**

-Il y a des choses qui se sont améliorées, parce que je pense qu'en ce moment on a une bonne entente dans notre équipe. Les gens ont compris que ça peut que fonctionner si on est là l'un pour l'autre. Je pense que les collègues s'entraident, si le téléphone sonne chez celui qui est à la maison et on voit qu'il ne le prend pas alors on le prend soi-même. On ne voit pas le collègue donc on ne peut pas dire s'il est occupé ou s'il est sorti pour 2 minutes ou je ne sais pas, mais on le fait de bonne volonté. (..) Ce qui a changé aussi pour moi donc au niveau de la gestion de l'équipe c'est premièrement la confiance. On doit faire beaucoup plus de confiance à ses employés. On peut beaucoup moins contrôler, le contrôle c'est en fait impossible, t'es pas chez ton collègue à la maison pour observer ce qu'il fait, donc tu dois tout simplement faire confiance qu'il fait ce qu'il est à faire. Aussi les heures de travail on ne peut pas les contrôler, si quelqu'un fait des pauses parce qu'il doit s'occuper des enfants ou je ne sais pas quoi et s'il reprend ses heures après ou pas, on ne peut pas le voir vraiment. Donc ça veut dire que la confiance est très importante, sans confiance le télétravail n'est pas possible. Et aussi, pour moi l'accent n'est plus sur la présence 8-17 ou 8-18 mais c'est sur ce qui doit être fait, soit fait. Je dois aussi dire qu'on s'aperçoit si quelqu'un fait son travail ou pas s'il n'y a par exemple jamais de réclamations des autres. Si quelqu'un part au congé et son back-up et l'équipe doit s'occuper des dossiers et là on voit qu'il y a 100 choses qui ne sont pas faites, je crois que finalement tôt ou tard on voit qui fait son boulot et qui ne le fait pas. Il y a aussi d'autres petits indices comme par exemple si on appelle le collègue au télétravail et sur 10 fois il décroche 2 fois où on demande s'il peut vérifier un dossier, on donne le numéro du client et lui il te répond « attends je dois me connecter », dans ces moments on le voit aussi. Mais en tout cas si après le travail est fait dans les délais je ne vois pas de problème. Ce que moi j'ai aussi essayé de faire c'est de faciliter la vie des gens, qui en ce moment est plus compliquée qu'avant, le plus que possible. Ce que je veux dire par cela c'est que maintenant en tant que manager ou patron il n'y a pas beaucoup de points positives lesquelles on peut utiliser pour motiver les employés. Chez nous aussi, je ne sais pas si t'avais suivi mais on avait les rewards et les promotions le mois dernier et c'est clair que l'enveloppe de la banque n'était pas remplie comme les années précédents. Donc il faut s'appuyer sur d'autres choses, je sais qu'avant il y avait beaucoup de gens qui se plaignaient à cause du trafic et en général à cause des heures de travail. Et c'est là maintenant un exemple qui peut être utilisé par un manager, ou encore si quelqu'un s'absente pour une demi-heure quand il est en télétravail parce qu'il a un rendez-vous, ce sont des choses qui avant étaient plus difficiles et maintenant à cause du télétravail c'est possible et c'est cette flexibilité qu'on accorde aux gens qui peut les motiver. Nous on a décidé que les absences spontanées sont possibles mais qu'il faut que l'équipe soit informée. Donc dans ces cas on fait un petit mail et c'est bon. C'est cette flexibilité qui maintenant est possible et qui représente un grand avantage qu'on peut utiliser pour aussi motiver les gens. Donc dans cette situation on doit veiller à ce que les gens sont contents, donner le moins de raisons que possible pour qu'ils soient malheureux. Et je crois que le home-office présente quelques avantages sur lesquels on peut jouer en tant que manager. Mais ce qui est aussi très important c'est de fixer des limites. Accorder des libertés oui mais on doit veiller à ce que les gens n'exagèrent pas. Nous on n'avait pas ce cas chez nous heureusement mais il faut le garder en tête pour intervenir rapidement si c'est le cas. Aussi, ce qui est important c'est de donner plus de responsabilité aux gens. C'est en quelque sorte une conséquence logique après avoir donné plus de liberté. Je pense ceci c'est une autre chose qui a changé, avant les gens venaient pour chaque petit truc pour demander mon avis, c'était plus facile parce qu'on était au bureau et on pouvait rapidement demander qu'est-ce



que tu ferais ici qu'est-ce que tu ferait là. Maintenant, je clairement dis aux gens que ce n'est plus comme avant, on n'est plus ensemble au bureau, on ne peut pas s'appeler pour chaque bêtise et qu'il ait donc plus de responsabilité de d'autonomie. Bien sûr j'ai aussi dit que je reste toujours disponible si les gens ont besoin de mon aide mais je voulais aussi que les gens prennent plus de responsabilité dans la mesure du possible et dans le cadre du possible.

**-D'accord c'était une réponse détaillée**

-Oui, c'est aussi un sujet, le télétravail en général, où on pourrait discuter des heures. Il y a des pros et des contres. Il y a beaucoup d'avantages comme je vient de le raconter mais il y a aussi des choses qui vont dans l'autre sens comme par exemple l'esprit d'équipe, il souffre. Aussi en tant que Team Leader le fait de ne pas pouvoir voir les gens, par exemple avant si quelqu'un venait le matin au bureau et on voyait déjà au visage qu'il a la flemme, ceci on ne le voit pas vraiment quand il est à la maison. Et ça manque, ce qui manque aussi c'est cette (..) rivalité saine dans l'équipe tu vois. Si t'es au bureau et si tu vois que ton collègue vient de vendre une nouvelle gestion, ou encore une fois il vient de vendre un fonds pour quelque mille euros, ça peut te motiver parce que toi aussi tu veux vendre et tu veux avancer. Pour le décrire autrement, si t'es seul sur la terre et tu sors pour courir, évidemment tu pense que t'es rapide mais après si t'aurais 2-3 autres qui courent à côté de toi et qui sont plus rapide, dans ce cas tu t'engages pour que toi aussi t'améliore ton rythme. Et oui, c'est ça qui manque un peu pour l'instant, cette rivalité saine dans une équipe où l'un motive l'autre indirectement. Donc je pense que le travail à distance dépend aussi du métier. Chez nous par exemple, oui on peut et on doit donner une flexibilité aux gens parce que ça présente beaucoup d'avantages mais de l'autre côté chez nous dans la banque privée 2-3 jours au bureau restent importantes. C'est aussi notre métier de voir les clients, d'avoir le contact donc télétravail à 100 % serait pas possible.

**-Après avoir énoncer tout ces avantages et inconvénients, comment est-ce que la collaboration a-t-elle était affectée.**

-Dans un sens indirect je pense qu'elle a été améliorée car on est plus dépendant de ses collègues qu'avant. Je crois que, si quelqu'un n'était pas vraiment un Teamplayer il pourrait s'en sortir, s'il le voulait, sans ses collègues. Sans considérer les jours de congé, là c'est évidemment pas possible parce que quelqu'un doit faire le suivi est prendre en charge les ordres de bourse des clients. Mais là maintenant depuis qu'on est en télétravail, ce n'est plus possible, on est plus dépendant des autres. Si t'es à la maison, t'es seul, t'a pas ton assistant à côté de toi etc. Donc t'es forcément lié aux autres, et on doit forcément être plus Teamplayer, seul ce n'est pas possible de survivre. Mais en général, l'aspect humain, de boire un coup parfois le soir c'est très très important. Encore aujourd'hui j'avais la discussion à la cantine, qu'en ce moment, lorsqu'on est au bureau les jours où on peut, on vient que pour travailler, on est tellement occupé pour voir les clients, finir les choses qu'on ne peut pas faire à la maison, imprimer et tout ça, que cette convivialité qu'on avait avant n'est plus là. Les bons moments comme avant où quelqu'un faisait une blague et tout le bureau rigolais, et les discussions privées et aussi professionnelles, ça manque tout simplement. Et je crois aussi que la technologie ne peut jamais remplacer cet aspect humain, on peut faire tant de vidéocalls qu'on veut mais ça ne remplace pas l'ambiance d'avant.

**-Comment est-ce que t'a encouragé la collaboration à distance ?**

-Ce que moi j'ai fait c'est le weekly meeting de mon équipe chaque vendredi. Au début, c'était un peu plus libéral, chacun pouvait parler quand il voulait. Après j'ai décidé de changer ça un peu et que maintenant c'est moi qui parle au début, je raconte mon point de vue, fais le partage d'informations importantes et après je laisse la parole à l'équipe où chacun a la chance de dire ce qu'il veut. Mais là aussi je dois dire qu'un team meeting ce n'est pas si facile via Webex comparé au meeting en présentiel. Ce n'est pas la même chose. On ne peut pas voir si peut-être t'ennuis ton équipe avec un sujet, s'ils le trouvent intéressant ce que tu leur raconte, tu ne peux pas voir s'il y a peut-être des gens qui ne t'écoute pas et sont en train

de jouer avec leur portable donc je pense qu'il y a quand même quelques petits désavantages. Après aussi j'ai essayé d'être disponible pour les gens, quand j'avais quelqu'un au téléphone j'ai toujours demandé si tout est en ordre, s'il y a peut-être des problèmes pour aussi voir comment les gens se sentent. J'ai aussi essayé de faire attention comment et quoi exactement les gens me racontent parce qu'on au téléphone on ne se voit pas toujours et au présentiel on peut aussi lire le visage et les gestes. Comme j'ai déjà dit lorsque j'ai parlé de la flexibilité, oui c'est bien c'est ok de s'absenter pour quelques minutes mais il faut avertir les autres. Donc pour que chacun soit au courant et pour une meilleure organisation il faut faire un petit mail est c'est bon. Et je crois que ça marche très bien chez nous.

**-Comment est-ce que tu vois ta propre charge de travail pendant cette période ?**

-Je pense qu'en général c'est plus. Pourquoi ? Premièrement moi-même je suis Team Leader mais je reste aussi encore Relationship manager donc moi aussi j'ai mes clients. Avant je crois que quand on est au bureau c'est plus rapide, c'est plus facile de dire à son assistant fais ça ça et ça et c'est fait, maintenant on doit lui scanner peut-être un document, on doit l'appeler pour lui expliquer ou aussi faire un mail, donc ça coûte du temps, et tout ce travail qui est nécessaire pour en fait transmettre une petite tâche coûte tellement de temps qu'on est plus rapide si on le fait tout simplement soi-même. Donc logiquement on a plus de travail après. Donc là aussi ça dépend encore une fois du métier et du travail, chez nous on a nos assistants pour les travaux administratifs et je peux dire que je les charge beaucoup moins qu'avant parce que ça me coûte autant de temps de transmettre le travail à mon assistant s'il n'est pas là que ça me coûte de le faire moi-même.

**-Si j'ai bien compris lors du confinement du printemps vous n'étiez pas à 100% en télétravail ?**

-Oui, au début on était même plus flexible que maintenant. Au début on était à 50% du temps au bureau, maintenant c'est moins, c'est 25%. C'est depuis hiver quand il y avait l'augmentation des cas qu'on est passé à 25%. Donc au début c'était une semaine à la maison et l'autre semaine au bureau. Ça se peut qu'il y avait aussi d'autre structure au bureau mais après les règles ont été renforcées et le service avait fait 2 groupes, A et B pour que les gens se croisent pas et pour que le risque d'infection soit minimisé. C'est aussi pour garantir que le service continue même s'il y aurait peut-être des cas positifs. Et maintenant on fonctionne toujours dans les groupes A et B mais la présence est réduite à 25% donc théoriquement on est six fois au bureau pendant un mois.

**-D'accord, on avait discuté de ta fonction et de ton travail qui a évalué dans un sens plutôt de support.**

-Oui, je pense qu'au début c'était quand même beaucoup plus le cas. Je crois qu'entre-temps les gens se sont habitués un peu plus à la situation, ils savent mieux gérer la situation. Mais tout au début tu avais souvent des moments où t'a dû, je ne sais pas comment le dire, t'a dû jouer un peu le psychologue parce que les gens n'ont pas vraiment su gérer la situation comme il faut. Au début c'était donc beaucoup de dialogues que j'ai dû faire, beaucoup d'appels téléphoniques. Actuellement c'est encore le cas mais c'est beaucoup moins comparé avec le début. Ça dépend aussi de la personne, t'a des gens qui gèrent mieux et t'a d'autres qui ont plus de difficultés, ce qui est tout à fait normale aussi.

**-Dirait-tu que tu seras plus ouvert au travail à distance après avoir eu cette expérience ?**

-Oui clairement. Si quelqu'un me disait si j'aurai pu m'imaginer que nous en banque privée nous serons chaque deuxième semaine 3 fois au bureau, j'aurai certainement dit : impossible, jamais. Entre-temps je dis toujours que ce n'est pas optimal, l'optimal serait 2 jours de télétravail par semaine. À mon avis se serait idéal parce que t'a des jours où t'a pas des clients et on a vu que le travail marche aussi lorsqu'on est à la maison. Je pense aussi qu'il faut avoir un jour où tout le monde du service est au bureau, ce serait très important. Ce jour où tout le monde serait là, serait aussi une occasion idéale pour faire la réunion d'équipe. Mais à part ça, moi je suis pour le télétravail et je pense que les autres le sont aussi. C'est la solution qu'il

faut adopter, la solution de 1-2 jours en télétravail. Mais là aussi ça dépend du travail aussi, si par exemple on est informaticien, on n'a pas vraiment besoin d'être au bureau donc pour ces métiers on pourrait aussi envisager plus de jours de télétravail. En tout cas je pense que ce serait une très grande erreur de ne pas continuer avec un modèle du télétravail. Aussi pour le parton, pour la banque se serait une bonne solution aussi d'économiser des coûts, mais clairement aussi pour les employés, il y a beaucoup trop d'avantages qu'on perdrait si on ne continue pas avec un modèle de télétravail. Mais je pense aussi que la banque est consciente de cela et qu'on ne va pas abolir le télétravail.

**-Donc on général tu dirais qu'on devrait continuer avec une formule de télétravail ?**

-Oui clairement, je pense aussi que les avantages sont beaucoup trop importants que ce serait une grande erreur de ne pas continuer avec le télétravail. Déjà seul le fait que les employés peuvent mieux s'organiser pour des trucs privés est un énorme avantage. La vie privée en générale, je pense que c'est beaucoup plus facile à gérer si on est 1 ou 2 jours à la maison.

**-Mais malgré tous ces avantages dirais-tu que la gestion d'une équipe est plus difficile à distance ?**

-Oui tout à fait. Je pense que maintenant le temps en télétravail est trop élevé, parfois j'ai l'impression que certaines gens pensent que leur lieu de travail c'est leur domicile et non pas la banque. Parfois lorsque je demande à quelqu'un qu'il vient demain au bureau, il me dit que c'est son jour où il est à la maison, là je dois dire non, le lieu de travail reste quand même la banque. Je pense aussi que si c'était difficile d'habituer les gens à travailler à domicile, ce sera également difficile de les réhabituer de revenir au bureau. Plus personne n'est habitué que les routes sont blindées, de travailler avec 30 personnes dans un même bureau. Je peux m'imaginer que si maintenant on retourne tous ensemble au bureau que beaucoup de gens auraient de difficultés de s'habituer de nouveau. Et je peux aussi dire à toi que ce que tu vis actuellement durant ton stage chez nous, on ne peut pas le comparer avec la situation avant. Ce sont simplement 2 différents mondes quand même. On ne peut pas comparer le bureau de maintenant avec le bureau avant. Avant il y avait beaucoup plus de dynamisme, maintenant c'est mort en fait, normalement il y aurait 30 personnes là-dedans, le téléphone à gauche et à droite et beaucoup plus de mouvements et de vie. C'est complètement différent, j'aurais bien aimé si tu pouvais le vivre pour quelques jours, tu serais surpris. C'est aussi clair que ça manque aussi, c'est aussi dans notre métier, d'être entouré de gens, d'être communicative, etc.

**-C'est pourquoi tu avais aussi mentionné avant que dans une situation de télétravail idéale, un jour ou tout le monde soit au bureau serait très important.**

-Oui, je pense que ce serait très important. Le contact personnel avec les collègues manque beaucoup, des moments qui n'ont rien à voir avec le travail, les discussions, les plaisanteries les fêtes d'anniversaires, tout ça, ça manque énormément et c'est très important pour une équipe ou pour un service. Je pense aussi que le manque de contact affect indirectement la motivation. C'était plus au début que j'avais beaucoup d'appels des gens qui me disait qu'ils ont beaucoup de travail et qui pensaient c'est que le cas pour eux. Mais en effet c'est parce qu'ils n'avaient simplement plus la vue sur les autres. Avant si tu restais au bureau après 18 heures et tu voyais que t'es pas le seul et que quelques autres sont aussi encore là entrain de bosser, tu ne te plaignais pas. Et maintenant quand depuis que les gens sont à la maison, ils ne voient pas vraiment combien les autres travaillent, donc ils croyaient que c'est qu'eux qui travaillent. La possibilité de comparaison comme avant n'est plus donnée. Ce qui est aussi moins bon c'est qu'avant t'apprend des trucs sans peut-être le savoir ou vouloir. Si le collègue à côté parle au client et il lui parle des actions qu'il recommande à cause de tel ou tel raison, ce sont des informations que tu obtiens que si t'es au bureau. Donc tout le transfert d'informations et de connaissance c'est plus difficile aussi maintenant. C'est aussi très très difficile de former les jeunes par exemple en ce moment et aussi les nouveaux collègues. Nous on avait la chance, Nathalie qui est venue chez nous elle venait d'un autre service où elle a travaillé depuis 20 ans donc elle n'avait pas vraiment besoin d'une formation mais je

pense si on avait eu un jeune qui n'a pas d'expérience, ce serait vraiment difficile de le former correctement.

**-Est-ce que pour toi c'était une difficulté de faire plus de confiance tout d'un coup ?**

-D'un côté oui mais de l'autre côté je me disais que je n'ai pas vraiment le choix, je ne peux pas contrôler tout et ce n'était pas non plus mon but. J'ai simplement dû faire confiance et il fallait l'accepter. Par contre, les évaluations c'est beaucoup plus difficile. Comment est-ce que tu veux évaluer quelqu'un qui tu n'as pas vu depuis quelque mois ? Oui tu peux l'évaluer sur base des chiffres mais ce n'est pas tout. C'est qu'une partie. Au bureau avant je voyais beaucoup plus, je voyais si quelqu'un prenait les appels des autres par exemple. Maintenant tu vois que les chiffres, les autres choses tu ne vois pas vraiment. L'évaluation c'est quasiment que par les chiffres. Donc je dirais qu'en tant que manager c'est quand même plus difficile actuellement.

**-Est-ce que tu pense que le métier lui-même en tant que banquier privé et aussi l'expérience des collègues, est-ce que ces faits ont-t-il pu t'aider en termes de gestion d'équipe ?**

-Oui (..) Je pense qu'on est tous des experts, on n'est plus des Juniors. On sait qu'on doit faire et comment. Aussi le fait que chacun a des clients, donc à la base c'est plus un travail individuel. Mais je dois aussi dire que sans l'aide des autres c'est presque impossible. Surtout sans les assistants. Donc on est quand même dépendant. Mais oui c'était quand même plus difficile la gestion de l'équipe. Si je disais le contraire, j'aurais menti.

## **Entretien 5**

### **-Pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?**

-Je m'appelle F.O. et je suis responsable d'une équipe ici chez Foyer. L'équipe s'occupe de la gestion des sinistres flottes. Normalement on est à 6 mais actuellement on est à 8.

### **-D'accord merci. Quelles sont les missions principales de votre équipe ?**

-C'est la gestion des dossiers. Ça peut être des dossiers de tout type, leasing ou pas leasing. Donc en gros des accidents que les gens ont eu répartie dans toute l'Europe. Et là on intervient pour aider et pour traiter les sinistres. D'un côté on fait une sorte d'assistance mais de l'autre côté on fait tout simplement la gestion des sinistres où on regarde qui est responsable de l'accident, on fait des recours, on conteste ou pas, on défend les intérêts du client.

### **-Aviez-vous et votre équipe déjà l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID ?**

-Non pas du tout. Non. Le télétravail n'était pas vraiment un sujet chez Foyer. Je ne sais pas pourquoi. Peut-être ils avaient peur. On l'a demandé mais on n'a jamais eu une réponse concrète, et je ne le comprends pas, je pense que ça peut fonctionner très bien. Je pense que la pandémie a confronté beaucoup de gens à des problèmes, et je crois que maintenant beaucoup va changer, le fonctionnement en général des sociétés ici au Luxembourg. Je pense que dans un temps après la pandémie, beaucoup de gens vont pouvoir travailler depuis leur maison. La pandémie a indirectement fait avancer ce sujet.

### **-Quelles étaient les raisons principales pour n'ayant pas fait recours au télétravail avant la pandémie ?**

-Je dirais que c'était peut-être une question de confiance. C'est possible que le patron, l'employeur ne fait pas forcément confiance à ses employés, si je puisse le dire comme ça. D'un côté peut-être il dit qu'il fait confiance mais de l'autre il pense qu'il n'a pas de contrôle de tout ça. Il n'a pas osé je pense. Ça pourrait être une raison. Et je pense même que c'était en effet la raison principale. Je ne pense pas que ce serait une question d'investissement par exemple.

### **-Est-ce que peut-être aussi il n'y avait pas la demande de la part des employés de télétravailler ?**

-Si, si, on en a déjà parlé comme je l'ai dit au début. Le télétravail c'est aussi une chose écologique, t'a beaucoup moins de gens sur les routes, t'économise le temps du trajet. C'étaient ces idées qui ont été discutées mais le après ce sujet n'a pas été discuté assez concrètement.

### **-Quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile ?**

-Bahh d'abord il fallait tout organiser, c'est clair. Il fallait trouver le matériel nécessaire et équiper les gens. En principe en mois de février 2020 nous avons remarqué que quelque chose va arriver. Mais que cela dégénère ainsi, on ne l'a pas imaginé. Donc au début il fallait organiser le matériel, aussi établir les connexions VPN. De l'autre côté on a dû faire en sorte que toute cette infrastructure tient le coup. Et après vient aussi le facteur des gens, comment ils se débrouillent dans tout ça.

### **-Quelle était l'attitude des travailleurs à l'égard du bureau à domicile ?**

-Tout au début, il y avait une peur. Certains avaient peur de comment ils vont travailler depuis la maison, comment ils vont se débrouiller. Même si nous avons réussi de le bien gérer assez rapidement.

### **-Qu'est-ce que vous avez fait pour gérer cette peur chez le gens ?**

-Vu que nous ne sommes pas vraiment une très grande équipe, nous avons pu parler ensemble. Chaque matin on fait notre petit check-in, donc tout le monde a là possibilité de dire ce qu'il veut. On a aussi notre chat qui nous permet de rester tout le temps en contact. Là

des messages sont échangées, des plaisanteries, t'a de tout. Ce chat n'est pas strictement professionnel, c'est plutôt pour avoir aussi le contact non-professionnel. Et je pense que ceci a bien aidé. Et moi de ma part, j'ai contacté tout le monde individuellement pour voir comment les gens se sentent, pour voir si tout est ok. Il faut aussi dire que tout au début on n'avait pas le Webex ou le Teams, on avait des problèmes avec le VPN et des problèmes de connexion, on est à 850 employés environ et de 0 à 850 c'est pas facile. Donc j'ai appelé chacun chaque jour pour prendre des nouvelles. Ce sont des adultes et je ne pense pas qu'il y a quelqu'un qui serait labile mais je pense que le contact était important. C'était pour tout le monde un challenge, il fallait s'organiser à la maison, voir avec la famille, si t'a des petits enfants c'est une autre chose que si t'est seul. Donc il faut s'organiser et s'adapter pour pouvoir faire son boulot.

**-Comment est-ce que le manque de contact direct a-t-il influencé la collaboration entre les gens ?**

-Je pense que l'influence était plutôt négative. Le truc positif c'était que tout le monde a donné son mieux ce qui est toujours le cas chez nous mais on n'a pas de contrôle si on a travaillé assez ou pas. Je crois que c'était une peur de tomber dans un cercle et de se dire ok il y a trop de travail et on n'arrive pas à le maîtriser. Donc ce qui en résulte c'est que tout le monde, pas forcément tout le monde, mais en général je dis que les gens ont plus travaillé qu'avant, ou plus d'heures disons comme ça.

**-Donc vous dites qu'en télétravail, les gens travaillent plus ?**

-Oui on travaille plus et on a dû démontrer une certaine discipline. Je dois quand même dire que nous, nous avons eu des formations où il a été montré comment se comporter et travailler depuis la maison, où sont les contraintes mais c'est aussi une question de personnalité et de caractère. Il y a des gens qui n'ont pas de problèmes de se connecter à 8h le matin et de se déconnecter à 17h le soir et de l'autre côté on a les autres qui commence le matin à 7h30 et il ne trouve pas de fin avant 19h le soir. Moi-même j'y suis tombé là-dedans au début, il faut faire fonctionner le service et que ça tourne. Et si t'a des choses qui ne fonctionnent pas tu dois travailler plus.

**-Est-ce que vous avez établi des règles pour freiner les gens ou est-ce que vous les avez laissé se débrouiller tout seuls ?**

-Non, nous en avons discuté. Nous avons parlé tous ensemble et nous avons dit que chacun doit s'organiser pour faire ses 8 heures par jours et c'était bien après. Moi aussi j'informe les gens tous les jours des suspens, des chiffres, des KPI, donc ils ont une direction pour s'orienter et se référer. Donc il risque moins d'avoir ce sentiment de ne pas avoir assez travaillé. Ce qu'il ne faut pas oublier c'est aussi que durant cette période surtout au début, nous avions eu beaucoup moins de suspens, il y avait moins d'accident moins de gens sur les routes donc ceci a indirectement aussi aidé un peu. Ainsi, on avait la chance de s'occuper des choses qu'avant on n'avait pas de temps.

**-Vous avez parlé des formations, est-ce que vous pourriez en dire plus à ce sujet ?**

-Oui, c'étaient des formations de comportement en télétravail. On vous montre ce qu'il ne faut pas faire et ce qu'il faut faire et après on a aussi la chance de poser des questions de discuter ce qu'on trouve bien et moins bien. C'étaient des formations personnelles pour voir ce qu'on peut améliorer.

**-Donc c'étaient des formations où les soi-disant best practices ont été présentées ?**

-Oui tout à fait, tout à fait. Les formations chez nous elles ont continuées, tout au début c'est vrai qu'il n'y avait pas de formations, mais après elles étaient reprises. C'était des phases, au début il fallait voir que tout le monde dispose du matériel, après s'assurer que le matériel et la connexion fonctionnent, et après c'étaient les commodités comme par exemple un deuxième écran, le casque, tout ce qu'il faut pour bien travailler à la maison. Si quelqu'un avait besoin d'un autre clavier, il l'avait reçu. Donc tout a été fait pour que les employés ont le confort qu'ils ont besoin pour bien pouvoir faire leur travail.

**-Pourrait-on éventuellement même constater une amélioration de la collaboration grâce à l'utilisation d'outils technologiques ?**

-Je crois que tout va un peu plus vite mais de l'autre côté tout va moins vite. Le tout c'est une question de (..) je pense que le relationnel il manque. À la maison je n'ai pas les visages devant moi, c'est moins personnel que si on est dans une salle de réunion par exemple où la relation est différente. Après pour d'autres chose, par exemple pour moi, j'ai plus besoin de traversé tout le pays pour certaines choses, donc avec les outils c'est plus rapide. Aussi avant si j'étais chez les clients j'avais un accès limité sur les données, c'était un handicap. Maintenant on peut accéder aux informations à tout moment et partout et ainsi on peut sur place avec le client discuter de certains sujets. Avant pour beaucoup de choses on a dû inviter le client chez nous parce qu'on n'avait pas les accès nécessaires à distance. Donc cette flexibilité avec les outils technologique est quand même quelque chose de très bien, si je suis en déplacement je peux sans problème travailler partout où je suis. Il y avait des compagnies qui l'avait déjà avant mais chez nous ce n'était pas le cas.

**-Est-ce que des nouvelles routines de travail ont été établi ?**

-Pas vraiment, la seule chose qui n'est plus là, c'est le café chaque matin où on discutait des choses ensemble. Ceci on ne l'a plus dans cette forme, maintenant chacun doit le faire à la maison. Il faut dire que nous on est en permanent échange de tout façon. Si quelqu'un a une question il l'écrit au chat et il aura rapidement ça réponse de quelqu'un et si c'est une question plus complexe il utilise le téléphone ou le vidéocall. Chez nous tout le monde est en communication permanent, tout le monde voit tout et si quelqu'un pose une question il aura sa réponse. Ainsi chacun est au courant de tout ce qui est aussi très important que chacun soit au courant de ce qu'il se passe. Par exemple un dossier avec un accident grave avec beaucoup de complications, ainsi tout le monde est un peu au courant et sais de ce qu'on parle lorsqu'on lui pose une question. Mais bon, la communication direct et l'échange au bureau est bien évidemment plus efficace mais je pense que ça marche aussi très bien chez nous.

**-Donc vous avez pu compenser en quelque sorte l'échange qui y avait au bureau ?**

-Oui comme j'ai dit au bureau c'est plus facile mais ça fonctionne aussi bien comme ça. De plus on fait notre réunion d'équipe par WEBEX chaque semaine pour encore avoir une possibilité d'échanger les informations. On parle des objectives, des problèmes, des problèmes qui peuvent venir et aussi tout simplement parler, poser des questions, donner des propositions d'amélioration etc. Mais bon tout ceci ne pourrait pas compenser à 100% les réunions en présentiel. C'est beaucoup plus agréable, aussi pour moi le feedback c'est plus facile. Je vois et je sens plus facilement comment les gens prennent les informations. L'échange c'est plus instantané aussi, le chat c'est bien et c'est rapide oui, mais au bureau en présence c'est plus direct et plus rapide.

**-En tant que manager quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

-Les difficultés. D'un côté on s'inquiète pour les gens. On se demande s'ils vont bien, comment ils gèrent tout ça. Ça ne me sert à rien s'il l'un de mes employés perd la motivation ou n'arrive pas à se débrouiller. C'est que à la fin que les objectifs deviennent importants, au début il faut prioriser le bien-être des gens, c'est le plus important d'un point de plus vison à long terme et aussi dans cette situation qu'on vit. Comme j'ai dit avant il faut s'assurer qu'ils ont tout ce dont ils ont besoin pour bien travailler à la maison, le matériel nécessaire, que tout fonctionne comme il faut. Et si tout cela fonctionne, le reste arrive tout seul.

**-Aviez vous des difficultés avec sujet de la confiance ?**

-Non. Non pas du tout. Au contraire. Mais c'est aussi une question de taille à mon avis. On est à 8 et c'est tout à fait une autre chose que si on aurait 50 personnes à gérer. Je connais bien mon équipe, je connais les points forts et les faiblesses comme eux ils connaissent aussi mes point forts et faibles et j'avais la confiance en eux avant et je l'ai toujours. Pour moi la confiance on l'a ou on ne l'a pas, c'est simple. Ça ne veut pas dire que je les ai laissé faire

comme ils pensent, j'ai donné mon feedback c'est clair. Il faut dire si quelque chose ne va pas ou lorsqu'il y a des choses à améliorer. Par exemple le téléphone, on avait une période où 70% des appels on les a ratés. Ce n'est pas bien, donc il faut voir où était le problème, il faut contrôler. Est-ce que c'était parce que quelques uns n'avaient pas envie ou c'était un problème technique ? Dans ce cas c'était un problème technique mais voilà il fallait faire le contrôle. Et de tout façon je vois qui travaille et qui ne travaille pas, je vois le nombre des dossiers traités, mais je n'ai jamais vraiment analysé en détail la performance des personnes individuel, moi j'analyse la performance du service. Et s'il y a des problèmes c'est là où je vais voir pourquoi. Et je fais aussi confiance à mes employés que lorsque quelque chose ne va pas, qu'il le dise, qu'il se manifeste. C'est très important dans ce temps où l'équipe est dispersée.

**-Comment évaluez-vous votre propre charge de travail pendant cette période ?**

-C'est horrible (rire). C'est définitivement plus qu'avant et aussi plus d'inquiétudes de plus. Je pense que c'était aussi beaucoup de choses concernant le fonctionnement. Est-ce que ça va fonctionner ou pas. Il fallait tout organiser et évidemment c'est plus de travail pour moi. Il faut aussi que j'assure que les résultats du service ne dérapent pas, c'est moi le responsable donc c'était ma mission. Au début il fallait assurer que les outils marchent et que les gens puissent exercer leur travail à la maison. Il fallait trouver des solutions cas par cas. En tout cas c'est plus qu'avant c'est sûr.

**-Si j'ai bien compris vous étiez à 100% en télétravail durant le lockdown ?**

-Oui, oui. Moi j'étais le dernier à quitter le bureau, j'étais là jusqu'au dernier moment. Avec les collègues de l'IT, j'ai dû m'assurer que les programmes et les outils marchent à distance et que le fonctionnement de tout est assuré. Après on a presque réussi que tout marche bien mais bon contre les problèmes de VPN moi aussi je n'en peux rien faire.

**-Comment avez-vous organisé le retour au bureau après le confinement ?**

-On a fait 2 groupes, 2 équipes. C'était aussi assez vite clair qui avec qui. Tout au début moi j'étais présent dans les 2 équipes, à ce moment ce n'était pas si strict. Après les mesures et les règles internes sont devenues plus strictes, donc moi aussi j'ai dû intégrer une équipe. Mais bon l'organisation ne dépend pas vraiment de nous, on doit s'adapter aux mesures et à la situation. Si les chiffres augmentent la présence est réduite.

**-Avez-vous remarqué des changements dans la collaboration des employés ?**

-Je ne pense pas qu'il y a des changements significatifs. Je pense que c'est une question de caractère. Les uns ils essaient de résoudre un problème parce qu'ils aiment le faire et les autres se disent que c'est mieux d'appeler quelqu'un pour demander de l'aide. Donc à mon avis ça dépend des différentes personnes. Mais je pense aussi qu'à la maison les gens peuvent mieux se concentrer pour certaines tâches qui demandent plus de concentration ou tranquillité, bien sûr à condition qu'ils soient au calme à la maison. Pour des dossiers complexes par exemple je pense qu'à la maison c'est plus agréable. Mais à mon avis pour une collaboration efficace, être tous ensemble au bureau et avoir cet échange direct c'est le mieux. À distance c'est le facteur du temps qui est un désavantage, au bureau c'est plus rapide. Si t'a une question tu la poses et directement t'aura une réponse. En télétravail tu dois écrire un message et attendre que quelqu'un réponde. Ça marche bien oui mais ce n'est pas la même chose que si tu es au bureau.

**-Est-ce que vous pensez que la qualité de la collaboration a diminué ?**

-Non je ne pense pas. Non ce n'est pas le cas chez nous. Nous avons une bonne ambiance et l'esprit d'équipe est bien chez nous et à la fin du compte le travail qu'on fait, on le fait ensemble. La notion d'équipe c'est très important. Le travail en équipe pour moi c'est indispensable et important (..) c'est l'union qui fait la force à la fin. Et si moi par exemple je suis absent il faut que ça continue aussi et c'est le cas chez nous. Une autonomie absolue n'est pas bien du tout. Pour m'exprimer correctement, je pense que pour quelqu'un qui n'est pas habitué de travailler dans une équipe, ça va être dur dans cette situation actuelle. Je pense aussi pour les nouveaux ce n'est pas facile non plus. On a eu un stagiaire et un nouveau



gestionnaire et pour les former à distance ce n'est pas évident. Là j'ai dit à l'équipe d'être un peu plus disponible que d'habitude et pour tous les deux il y avait respectivement un gestionnaire expérimenté pour les encadrer et former. Avec les outils comme Webex ça fonctionne, on peut partager l'écran et tout ça. On avait aussi la chance que les deux aient déjà un peu d'expérience dans les assurances sinon la formation à distance serait encore plus compliquée.

**-Diriez-vous que vous seriez plus ouvert au travail à distance après avoir vécu le confinement ?**

-Je pense que l'opinion que j'avais avant a changé un peu. Au début j'ai toujours dit que la vie privée et le professionnel doivent être séparés. Avant d'être ici chez Foyer j'avais déjà fait l'expérience de télétravailler mais sans avoir tous les outils qu'on a maintenant et c'était une chose différente, tu ne t'arrête pas, t'arrive pas à faire le point, tu fais que travailler. Aussi là à l'époque t'avais encore tout sur papier donc t'a dû amener les classeurs et les documents etc. Et cette expérience que j'avais, m'a inquiété pour maintenant, je pensais que ça ne va pas fonctionner. Mais je dois dire que j'ai été surpris positivement. Ça marche, on travaille, les chiffres sont bien, on n'est pas moins productif qu'avant et voilà. Ce qui manque c'est le contact direct c'est clair. Moi de ma part je préfère être au bureau avec l'équipe mais je dois aussi dire qu'un jour par semaine serait pas mal pour faire du télétravail. On pourrait l'utiliser pour des dossiers complexes, pour finir des choses au calme et aussi pour motiver les employés pour leur donner un jour ou deux pour qu'ils puissent s'organiser comme ils veulent. Je pense même que ce serait très efficace, parfois on a des dossiers ou c'est mieux d'être plus concentré ou voilà on pourrait se dire ça ça et ça je le fais le jour où je suis en télétravail, pour finaliser quelques trucs par exemple je pense que ce pourrait être un grand avantage. Les dispositions sont maintenant là pour que les gens puissent travailler depuis leur maison.

**-Pensez-vous que le travail à distance serait maintenu aussi dans un temps après la crise ?**

-Oui je pense bien. Il y a quand même beaucoup d'avantages (..) le trafic par exemple, au Luxembourg c'est un problème et maintenant depuis que toutes les gens télétravaillent ça va beaucoup mieux. Avant, j'ai souvent mis plus d'une heure pour rentrer, c'est n'importe quoi. Pour moi c'est du temps perdu inutilement, déjà on est 9-10 heures au bureau avec le trajet aller-retour les journées sont courtes. Maintenant, si tu te rends au boulot, il y a beaucoup moins de trafic, et les jours en télétravail de tout façon ne t'a pas de trajet. De plus écologiquement c'est aussi bien.

## **Entretien 6**

### **-Pourriez-vous vous présenter brièvement s'il vous plaît ?**

-Alors, M.D c'est mon nom, je gère une équipe chez LRI qui est actif dans la gestion de portefeuille. Nous nous occupons de différents actifs réels, Real Estate, Private Equity, etc. Oui.

### **-Donc ce se sont aussi les missions principales de votre équipe ?**

-Les missions principales de l'équipe sont la vérification des transactions et opérations, c'est-à-dire de vérifier si tout est en ordre, voir si les rendements sont corrects, voir si les objectifs d'investissement correspondent et aussi la stratégie d'investissement. Voir si le fonds a de l'argent. Evidemment nous examinons aussi les droits de propriété s'ils correspondent bien aux documents que nous disposons. On fait aussi tout le KYC, donc vérification de la provenance des fonds, voir si les parties concernées sont impliquées dans le blanchiment d'argent, trafic de drogues, trafic d'armes, etc. tout ce qui est illégal. On fait aussi un Risk-Rating, voir dans quelles pays l'argent est investi. Ceci est qu'une partie de nos missions, l'autre partie c'est le oversight management, portfolio management, sales management etc.

### **-Aviez-vous et votre équipe l'occasion de travailler à distance avant la pandémie ?**

-Ce n'était pas le cas chez nous. La possibilité était là oui mais le Home-Office n'a pas été pratiqué.

### **-Ça veut dire qu'avant la crise vous n'avez pas fait recours au travail à distance. Pour quelles raisons ?**

-Je crois que ce n'était pas très pratique au Luxembourg. Et aussi dans notre business je crois que ce n'est pas vraiment idéal. Au bureau l'échange est plus facile, nous sommes aussi en permanence en contact avec nos clients. Notre service est aussi en quelque sorte un service clé dans le group. Nous formons le lien entre les clients et les autres départements du group, c'est pourquoi il est logique que nous sommes présents au bureau.

### **-Quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le home-office ? Et comment les avez-vous gérés ?**

-Les problèmes principaux étaient de nature technique. Mais bien évidemment les aspects sociaux faisaient aussi parties. Mais je pense qu'entre-temps la situation s'est améliorée beaucoup grâce aux technologies qu'on utilise, les vidéocalls et tout ça. Avec les vidéoconférences on voit les gens, on peut communiquer, on voit l'expression du visage ce qui est très important. À mon avis, les technologies ont pu compenser à 90% le travail au bureau. C'est clair qu'une rencontre physique reste toujours quelque chose d'autre qu'une réunion via Skype, mais je pense que c'est une très bonne alternative et que ça marche bien.

### **-Quelle était l'attitude de votre équipe à l'égard du Home-Office ?**

-En général ils étaient contents je crois. Je pense que les gens croient qu'ils peuvent se cacher et qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent lorsqu'ils sont à la maison. Mais ce n'est pas le cas, aussi ce que je constate aussi chez moi-même c'est que depuis la maison on travaille beaucoup plus comparé au travail au bureau. On peut agir de manière plus concentrée, on est disponible à tout moment. Avant j'ai fait une pause à midi de 12h à 14h, maintenant cette pause n'est plus là, mais pas seulement ça, maintenant on peut aussi travailler le soir ou encore tôt le matin si on le veut. On ne perd plus le temps de trajet pour arriver au bureau et pour rentrer à la maison. Donc ce temps-là on peut travailler en fait. Et je pense en général pour l'entreprise que cette pandémie et cette expérience n'est pas non plus mauvaise.

### **-Pensez-vous que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés.**

-Je pense que la collaboration entre les gens a souffert un peu, en tout cas au début. Mais ceci c'est surtout le cas pour les nouveaux employés. C'est beaucoup plus difficile de former les gens à distance et le contact direct est dans ce cas très important. Donc pour les nouveaux recrutés c'était plus difficile comparé à la situation avant la crise. Mais là on a trouvé la

solution d'être présent physiquement au moins quelques jours au bureau pour discuter avec eux les sujets importants et aussi pour les aider. On a aussi plus de réunion ensemble pour discuter les choses et je crois qu'entre-temps ça marche bien.

**-Pensez-vous que les employés ont su compenser le manque de contact direct par l'utilisation d'outils technologiques ?**

-Je ne sais pas si on peut le dire, c'est difficile. Le contact personnel il manque c'est clair. Moi aussi ça me manque de voir les collègues mais (..) ça marche aussi sans. (Rire)

**-Ok d'accord. Est-ce que vous avez pu éventuellement même constater une amélioration de la collaboration ?**

-Je dirais que la pandémie a amélioré en général l'efficacité. Alors, moi je suis d'avis que depuis la maison on travaille de manière plus efficace, déjà seulement le temps du trajet qu'on économise et aussi le temps de la pause de midi. Ceux qui pensent que à la maison on peut se cacher et cacher qu'on ne travaille pas, ça ne fonctionne pas à la fin. Les gens ils ont leurs tâches, et si à la fin le résultat n'est pas là, ça se voit qui a travaillé et qui n'a pas fait son travail. À la fin, tout le monde le voit et ce serait désagréable.

**-Est-ce que votre équipe a-t-elle établi de nouvelles normes de communication ou de nouvelles routines de travail ?**

-Non pas forcément. Nous on a notre communication constate, ce qui a changé c'est le fait qu'on n'est plus ensemble au bureau mais on est à la maison. Donc ce sont des one-to-one calls, des team-calls, logiquement aussi le trafic d'emails a augmenté. Ce sont les changements qu'on a eus, maintenant des changements majeurs dans les processus ou de nouvelles routines, ils n'y avaient pas vraiment.

**-Est-ce qu'il y avait d'autres outils que vous utilisiez pour collaborer ?**

-(..) non pas vraiment. Rien d'autre me vient à l'esprit. On a encore le chat, donc les messages instantanés qu'on utilise plus qu'avant. Mais pour le reste, non.

**-En tant que manager quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

-Les difficultés principales étaient lorsqu'on devait finir des dossiers qui impliquaient beaucoup de gens. Là, c'était plus difficile parce qu'on devait coordonner tout cela. Mais on s'est positionné de tel sorte que par fonds, 2 personnes s'en occupent, et ces 2 personnes connaissent la matière très bien donc finalement on n'a plus besoin de travailler à 10 personnes dans un dossier. Donc tout le monde s'occupe en principe du travail dont il connaît bien la matière pour ainsi éviter que les gens traitent des choses dans lesquelles ils ont besoin de plus d'aide des autres.

**-Comment voyez-vous l'aspect social dans ce sujet ?**

-L'aspect social, il souffre un peu, c'est clair. Ça dépend aussi des personnes. Moi personnellement je pense que ce n'est pas si grave, de tout façon je suis toute la journée au téléphone et je pense que le contact par les technologies c'est aussi une forme de contact sociale.

**-Est-ce que vous avez établi de nouvelles méthodes durant ce temps pour compenser ce manque ?**

-Non pas vraiment, je pense que les gens l'ont bien géré. (..) Je ne voyais pas le besoin par exemple d'organiser des afterwork virtuels, à mon avis c'est exagéré et stupide.

**-Comment évaluez-vous votre propre charge de travail pendant cette période ?**

-C'est plus qu'avant en tout cas. On a plus d'appels et de réunions, et il faut donc les planifier et ça peut donc être le cas qu'on a encore des réunions après 18h, donc c'est bien plus qu'avant. Aussi comme j'avais dit, à la maison les pauses de midi, ce n'est pas comme avant, maintenant c'est plus court, moi par exemple je mange derrière mon ordinateur et puis je travaille.

**-Est-ce que vos employés vous ont contacté plus souvent aussi pour leurs problèmes personnels par exemple s'ils ont eu des difficultés de gérer la situation ?**

-Non pas vraiment, les appels étaient plutôt liés pour le travail et si c'était pour les difficultés, c'étaient des problèmes au niveau technique.

**-Comment êtes-vous organisé actuellement ? À quelle fréquence vous êtes présents au bureau ?**

-Moi je suis 2-4 fois par mois au bureau. En gros une fois par semaine c'est mon but. Sinon tout est fait depuis la maison. Moi je vis en Allemagne et j'ai aussi beaucoup de clients ici en Allemagne, donc je peux les servir ici. Donc pour moi de toute façon c'est mieux parce que si doit faire visite au client de tout façon de dois me rendre en Allemagne et maintenant c'est plus facile pour moi.

**-Et vos employés ? Est-ce qu'eux aussi sont présents 1 fois par semaine ?**

-Au moins 1 fois je dirais. Certains sont présents plus, certains y sont présents moins.

**-Donc le choix est libre et les employés peuvent décider comme ils veulent ?**

-Oui c'est à eux de décider. Le travail marche aussi bien depuis la maison, donc peu importe si on est à la maison ou au bureau.

**-Votre travail a-t-il changé au cours des derniers mois ?**

-Non, à part les technologies, le travail n'a pas vraiment changé.

**-Direz-vous que vous serez plus ouvert au Home-Office après avoir eu cette expérience ?**

-Oui avant j'étais très sceptique concernant ce sujet, je pensais que à long terme ça ne peut pas fonctionner parce que les gens ont besoin du contact interpersonnel et parce que certaines choses sont bien plus faciles au bureau mais entre-temps je suis d'avis si les gens travaillent de manière responsable que le télétravail est une très bonne chose et que le travail peut être accompli et je crois que c'est même plus efficient comme j'avais déjà dit.

**-Comment voyez-vous le futur du télétravail dans votre société ?**

-Je pense qu'on va continuer avec un système hybride. Je pense que la société va exercer une certaine pression pour que les gens reviennent au bureau mais je pense aussi qu'ils ne vont pas abolir le télétravail. À mon avis ce serait une très mauvaise idée si on arrêta avec le télétravail, je pense que ce serait très stupide de la part de l'employeur. Les avantages sont nombreux et on a vu que ça marche bien. Aussi pour la société elle-même, elle pourrait économiser des coûts, réorganiser les locaux, avoir des surfaces plus petites pour épargner de l'argent.

**-Quelle conclusion tirez-vous de cette expérience en tant que manager d'une équipe ?**

-Je pense qu'en général, le home-office est une bonne solution et je pense que ça marche bien et pour le futur ça pourrait bien marcher. Bien évidemment on doit faire plus de confiance au gens, peut-être aussi faire attention au recrutement, pour sélectionner les bonnes personnes qui peut-être préfère travailler depuis la maison. Si les dispositions au niveau technique, les outils et les systèmes informatiques sont bien et si l'entreprise est bien équipée, je pense qu'il n'y a aucun souci que ça pourrait fonctionner.

**-Donc vous pensez que maintenant vous devez faire plus de confiance qu'avant ?**

-Oui je pense que maintenant je fais plus de confiance mais maintenant j'ai aussi plus de contrôle qu'avant. Maintenant je vois bien qui travaille et qui ne travaille pas. Je vois la rapidité des réactions, quand les e-mails sont envoyés, je vois les résultats. Avant je ne faisais pas trop attention à ces aspects que maintenant. Ce n'était pas important avant.

## **Entretien 7**

### **-Pourrais-tu te présenter brièvement ?**

-Mon nom est I.G. et je suis le Deputy du Desk Private Banking ici chez la BIL. Je suis depuis 6 ans ici, avant j'étais 25 ans chez ING où j'étais le Head of Private Banking Luxembourg. Avant cela, j'étais directrice d'une agence, on était à 15 employés dans cette agence et oui j'ai 58 ans et (..) je travaille déjà très longtemps dans le secteur bancaire.

### **-D'accord merci. Quelle sont les missions principales de ton équipe ?**

-Actuellement j'ai 2 équipes, la première s'occupe des clients de la banque privée au nord du pays. Donc eux ils s'occupent du nord. Là il y a 4 personnes, 3 Relationship Manager et 1 assistant. Dans l'autre équipe, c'est une équipe composée d'Investment Advisors, aussi 4 personnes. 2 de ceux-ci s'occupent des clients importants et les 2 autres s'occupent aussi des clients retail.

### **-Est-ce que toi et ton équipe vous aviez déjà eu l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID-19 ?**

-Non, jamais.

### **-Quelles sont les raisons à ton avis de ne pas avoir pratiquer le travail à distance ?**

-Je dois dire chez mon ancien employeur la ING, là il y avait la possibilité de télétravailler mais c'étaient principalement les back-offices qui ont pu télétravailler. Mais pour les Front comme nous ce n'était pas le cas parce que t'avais le contact avec le client et aussi on n'avait pas vraiment l'accès sur nos bases de données. Dans cette époque c'était même interdit d'avoir un accès en dehors de la banque.

### **-Donc si j'ai bien compris, c'était à cause du métier ?**

-Oui mais il faut aussi se mettre dans le contexte, à l'époque il y avait encore le secret bancaire ici au Luxembourg qui à fur et à mesure a été aboli de plus en plus. Mais dans ces temps c'était un no-go de travailler au dehors des locaux de la banque aussi à cause des fuites de données. Donc pour des raisons de sécurité de données la banque ne voulait pas autoriser que les employés traitent les documents et les données des clients depuis leur maison.

### **-Quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile ?**

-Moi je trouve qu'on a très vite réussi d'être opérationnel, j'étais vraiment surprise parce qu'on au niveau IT nous ne sommes pas vraiment très innovatif et avancé. Donc, oui, j'étais étonnée que c'a fonctionnait si rapidement, endéans de 2 semaines je crois la banque a réussi d'être plus au moins opérationnel. Je trouve que c'était très efficace, bon il faut aussi dire que certaines choses ne marchent toujours pas mais bon ce n'est peut-être pas toujours la faute de la banque, ce sont peut-être aussi les capacités des fournisseurs ou des raisons externes.

### **-Donc en général tu penses que la transition s'est bien passée ?**

-Oui je pense que c'était très bien même au niveau technique, j'étais surprise. Aussi il faut dire qu'ici comme j'ai dit on n'avait pas le télétravail avant donc aussi sans expérience la transition s'est bien déroulée. Ils ont réussi de tout mettre en place endéans 14 jours et c'était très bien.

### **-Quelles était l'attitude des personnes à l'égard du bureau à domicile ?**

- À mon avis ça dépend des différentes personnes. T'a des gens qui l'ont bien vécu et chez d'autres c'étaient moins bien. Au début, j'ai organisé des Webex 3-4 fois par semaines pour avoir le contact avec les gens, pour voir s'ils sont bien installés et équipés et pour écouter les problèmes s'il y en avait et pour trouver des solutions. Après, avec le temps, il y a eu moins de réunions. Au début 3-4 par semaines, après que 3 après 2 et là actuellement on est à une réunion par semaine. Pour le moment ça suffit, les gens s'habituent aussi, ce qui est normal. Au début c'était une situation exceptionnelle quand même, elle reste encore exceptionnelle mais on s'habitue, les gens ils savent ce qu'ils ont à faire. Mais je reste aussi encore

disponible pour chacun lorsqu'il y a un problème et les gens le savent. Chez moi c'est un management plutôt direct, ça veut dire une question une réponse et c'est aussi assez rapide.

**-Donc tu étais d'avis que le contact surtout au début était très important ?**

-Oui, oui. Aussi pour s'informer si tout va bien, s'ils ont besoin de quelque chose ou je ne sais pas (..) il fallait être présent. Mais aussi avant j'étais toujours présente et disponible. Une fois par semaine j'étais dans les agences pour l'équipe du nord pour voir si tout va bien. Et pour garder cette présence j'ai dû faire les Webex. Mais je sais aussi que d'autres Team Leader ils n'ont du tout fait des Webex, et ça se voit maintenant où certaines nous ont quittés, on voit le bordel qu'ils ont laissé.

**-Et en général est-ce que tu pense que les personnes ont bien géré cette situation ?**

-Comme j'ai dit ça dépend des gens et leurs caractères et comment ils fonctionnent. Si je compare avec d'autres personnes que j'ai géré dans ma carrière, eux ils avaient une mindset très différents aussi. Ils savaient que le staff est petit et ils ont été aussi drillé d'une autre manière pour pouvoir se débrouiller tout seul et pour pouvoir s'impliquer de manière autonome, et ça ce n'était pas le cas ici mais bon c'est une question de culture d'entreprise. Donc je pense que ça dépend aussi de la culture d'entreprise, si les gens sont habitués de se débrouiller tout seuls, ils ont certainement eu moins de problèmes dans cette période qu'on vit et aussi dans une situation de télétravail.

**-Pense tu que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés ?**

-Oui.

**-Dans quelle sens ?**

-Bon il faut aussi savoir et dire qu'on a eu une fusion il y a 2 ans avec les agences. Et en fait ce sont deux business modèles différents. Donc déjà à la base il fallait plus de contact pour bien fusionner et faire coopérer les deux, et maintenant depuis la pandémie je pense que les équipes se sont encore plus éloignés. Par ceci je veux dire que la pandémie est arrivée dans un temps pas très idéal pour nous. Bon une pandémie n'est jamais bienvenue mais voilà, ç'a compliquée encore plus la situation et par conséquent chaque équipe a un peu fait comme elle le voulait.

**-Donc le manque de contact avait impacté négativement la collaboration ?**

-Oui spécialement dans notre contexte que je viens d'expliquer avec la fusion. Les gens ils ont à peine commencé de collaborer depuis 1 ans et c'est la pandémie qui arrive, et là t'a les différentes équipes qui entre eux fonctionnent plus ou moins bien mais moins bien les uns avec les autres. Et pour le management tu dois être 3 fois plus actif que normalement. Aussi, il faut dire qu'on avait des départs, ce qui alourdi encore plus la situation.

**-Pourrait-on éventuellement constater une amélioration de la collaboration grâce aux outils technologiques ?**

-Je pense que les gens ont appris qu'il est possible de se débrouiller tout seul. À mon avis l'autonomie a augmenté surtout quand ils sont à la maison. Au début il y avait des gens qui m'appelaient pour me dire que leur outil JABBER ne marche pas. Et là j'ai répondu que je ne suis pas informaticienne et qu'ils doivent appeler le service informatique et si tu donne 2 à 3 fois la même réponse, les gens vont commencer de comprendre qu'eux aussi ils peuvent trouver la solution eux même. Moi de ma part je dois veiller à ce que le business en général il fonctionne et que les synergies fonctionnent et que les gens ont toutes les dispositions de base pour travailler mais pas pour régler les petits problèmes informatiques. Mais bon c'est là où je reviens à la culture de l'entreprise, si les gens ne sont pas habitués de se débrouiller, les situations comme celle-ci sont donc plus difficile à gérer. Et c'est ça que je crois qui a changé un peu, l'autonomie a augmenté.

**-En tant que manager quelles difficultés avais-tu rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

-Je dois dire que depuis qu'on a eu cette réorganisation et que certaines personnes nous ont quittés, je suis uniquement entrain de nettoyer les déchets laissés par ceux-ci. Et là j'ai remarqué qu'il y avait des gens qui n'ont rien fait depuis des mois.

**-D'accord ceci est plutôt dû aux départs. Quelles différences avais-tu rencontrés si tu compare la gestion d'une équipe à distance à la gestion d'une équipe en présentiel ?**

-Si t'es présent au bureau tu vois plus de choses. Tu vois si les gens sont nerveux ou stressés, si quelqu'un n'est pas bien, s'il y a des problèmes. Donc tu peux intervenir plus rapidement. Maintenant c'est plus difficile, t'intervient lorsque c'est peut-être aussi trop tard, et ceci c'est aussi le problème de la communication qui est maintenant par téléphone. Tu ne vois pas comment les gens prennent les choses, le feeling n'est plus là comme avant. Si tu gère une équipe le feeling c'est très important. La perception est une autre maintenant, avant j'ai vu si les gens ne sont pas bien et si quelque chose ne marche pas comme il faut quand je parlais avec eux. Même s'ils ne l'ont pas dit directement, on voyait leur comportement et l'expression de leur corps et visage. Aussi, avant on avait quelques petites fêtes au bureau, chaque vendredi on a bu un coup et en général je trouve que l'ambiance n'est plus comme avant et ceci influence aussi la collaboration à mon avis. Si l'ambiance est positive, les gens sont plus contents et la cohésion est plus forte et là c'est le travail en équipe qui en profite. Mais actuellement ce n'est pas le cas, la cohésion n'est plus comme avant, c'est plus une grande équipe, ce sont 4 équipes maintenant.

**-Est-ce que t'a essayé de rétablir cette cohésion d'équipe ou de l'améliorer. Si oui comment ?**

-(..) C'est difficile. C'est difficile parce que à mon avis ce n'est simplement pas la même chose l'ambiance si tout le monde est présent et l'ambiance dans le contexte actuel. Je crois toi tu peux le comprendre si tu pense à tes cours. J'imagine que les cours à distance ce n'est pas la même chose que les cours à l'université. Mais bon j'ai essayé d'être présente virtuellement aussi, mais je crois aussi qu'il n'y a pas vraiment beaucoup de solutions. Je sais qu'on a aussi essayé d'organiser un petit truc après le premier confinement mais c'est tombé dans l'eau parce que les gens avaient d'autres priorités. C'est difficile de trouver quelque chose pour vraiment compenser le manque de contact physique et je pense que ce n'est pas possible, l'ambiance serait toujours différente si tout le monde est au bureau.

**-Comment tu vois ta propre charge de travail pendant cette période ?**

-Ma propre charge de travail ?

**-Oui si tu la compare avec la situation d'avant.**

-C'est beaucoup plus qu'avant. Avant j'avait des jours de travail de 10 heures les trajets y compris. Maintenant si je suis à la maison je travaille de 7h30 jusqu'à 18 heures le soir. Les pauses de midi sont plus courtes, je mange quelque chose derrière mon ordi. J'ai plus les trajets donc ça veut dire plus de temps pour travailler. Avant aussi lors des trajets c'étaient des moments où j'ai pu récapituler et résumer un peu la journée, j'ai réfléchi sur ce que j'ai bien fait et moins bien fait. C'étaient aussi des moments où j'ai fait quelques appels privés pour prendre des nouvelles de mes amies et anciens collègues. Et maintenant t'a plus la vie privée comme avant. C'est difficile à expliquer. J'ai l'impression que la frontière entre vie privée et vie professionnelle n'est plus la même comme avant. Je suis aussi plus stressée qu'avant, je dors moins bien, il arrive que je me réveille à 4h du matin et que je pense aux trucs que j'ai oublié de faire. En tout cas c'est plus qu'avant. Mais je dois aussi dire que c'est aussi à cause de la situation qu'on vit actuellement avec la pandémie. Ça rend les choses plus difficiles, j'ai l'impression que les gens en général sont plus stressés.

**-Est-ce que les gens aussi ils ont sollicité plus souvent ton aide que d'habitude ?**

-Le problème chez nous c'était que les gens entre eux ne s'entendaient pas comme avant parce qu'on avait la réorganisation et maintenant de nouveau il y a une réorganisation du service et la pandémie a alourdi la situation déjà compliquée. Certains gens avaient la perception que leurs collègues ne travaillent pas lorsqu'ils sont à la maison parce qu'ils n'ont

pas pris le téléphone par exemple ou ils ne répondent pas. Aussi si les team leaders entre eux ont des petits conflits, ce n'est pas bien du tout. Donc ce n'était pas facile, je pense que la plupart des gens seraient contents de pouvoir revenir au bureau.

**-Comment avez-vous organisé le retour au bureau après le confinement ?**

-Durant le lockdown, si je me rappelle bien la banque était fermée, les gens ne pouvaient pas venir à la banque, donc on était en télétravail pendant 1 ou 2 semaines. Après avec le temps tout s'est réouvert un peu donc nous aussi, donc là on était à 50% au bureau. Après c'était 25% donc environ 6 fois par mois.

**-Donc après le confinement vous étiez à 50% au bureau c'est-à-dire chaque 2ième semaine ?**

-Oui, là le problème c'était que l'équipe Nord que je gère aussi elle n'est pas au siège, donc eux de tout façon ils sont dispersés, ils pouvaient s'isoler. Mais ici au siège au début c'était plus difficile, chaque équipe était organisée différemment, il n'y avait pas vraiment une organisation claire, les gens ne savaient pas vraiment qui est présent ou pas. Et moi j'ai dit que se serait mieux de simplement faire 2 équipes, A et B. Certains team leaders n'étaient pas d'accord, ils ont dit qu'ils doivent voir les clients, qu'ils doivent faire ceci et cela, mais pour moi tout ça c'est une question d'organisation. Comment est-ce que tu veux gérer une équipe de 10 ou plus de personnes quand tu ne sais même pas qui est présent à quel jour et qui n'est pas présent. Les uns sont présents 3 fois cette semaine après c'est 2 fois après l'autre semaine c'est encore une fois différent. Comment tu veux travailler comme ça ? Certain ne l'ont pas compris au début. Et aussi pour les autres équipes, ce serait trop compliqué s'il n'y avait pas une organisation claire. Moi aussi au début, je ne savais jamais où se trouvaient les gens, est-ce qu'ils sont présents cette semaine, est-ce qu'ils sont au bureau, aucune idée.

**-Donc pour avoir une organisation plus claire vous avez créé 2 équipes, A et B ?**

-Oui, là on a fait 2 équipes, chacun est au courant des présences des autres. Aussi pour avoir une organisation globale du service. Au début, c'était tout simplement n'importe quoi que chaque équipe fait comme elle le veut, il fallait quand même avoir une certaine coordination.

**-Est-ce que t'a remarqué des changements dans la façon de collaboration entre les gens ?**

-À mon avis, t'a des gens qui étaient des Team Player avant alors ils le sont aussi maintenant. Après de l'autre côté t'a des gens qui ont plutôt une attitude Me Myself and I, eux ils sont restés dans cette attitude. C'est dommage, je pense que ce n'est pas bien pour l'esprit d'équipe, et pour le service en général.

**-Donc tu penses que ça dépend du caractère de la personne ?**

-Oui comme j'ai dit un Team Player est un Team Player peu importe les conditions, il va toujours essayer de s'impliquer activement. Après t'a d'autres que t'entend pas.

**-Est-ce que t'a remarqué des nouvelles routines qui se sont établies pour la collaboration ?**

-Non pas vraiment je pense. On a les réunions qui sont fixes, mais c'était aussi le cas avant, la seule chose c'est que le nombre de réunions a augmenté. Après t'a certaines équipes qui ont créé des groupes sur Whatsapp, nous aussi on a notre groupe, pour se tenir au courant pour des petits trucs. Mais après c'était aussi un problème du manager du service, il n'a jamais établi des instructions claires qui valent pour tout le service. Donc chaque équipe a un peu fait ce qu'elle voulait. À mon avis c'était une erreur, ce n'est pas possible que les uns utilisent Whatsapp pour s'informer et pour échanger des infos et les autres utilisent une autre manière, et la 3<sup>ème</sup> équipe fait encore autrement. À mon avis il n'y avait pas une coordination claire de la part du manager pour coordonner l'ensemble du service. Il y avait trop de différences dans la gestion des équipes ce qui a certainement influencé la collaboration entre les équipes de manière négative. Je pense que le Top Management aurait dû établir certaines règles et donner des instructions plus claires pour l'organisation de l'ensemble. Je pense aussi que certaines



choses qui étaient en principe claire avant, ils n'ont plus fonctionné. Chacun a un peu fait ce qu'il voulait. Oui, il n'y avait pas vraiment une coordination dans tout ça.

**-Est-ce que vous n'avez pas essayé de trouver des solutions pour une meilleur coordination ?**

-Je pense que c'était la faute du top management et du responsable du service. Il faut savoir qu'avant la crise le service fonctionnait plus ou moins bien, le responsable avait une approche de « laissez-faire ». Mais moi je pense que cette approche n'était pas la bonne pour gérer le service durant cette crise. Pour nous tous, le télétravail, c'est une nouvelle expérience, et je pense dans cette situation il fallait adapter son style de management. Il fallait établir certaines règles claires pour avoir une meilleure organisation et non pas laissé faire les team leaders. Après t'a pas une coordination dans tout ça et c'est ça qui manquait dans notre service à mon avis. Et ceci c'est le travail du responsable et du top management.

**-Est-ce que tu pense que la qualité de la collaboration diminue lorsque les employés travaillent davantage de leur maison ?**

-En général je pense que oui. À mon avis c'est plus facile de collaborer lorsqu'on est présent au bureau. Mais bon là aussi il ne faut pas généraliser, si avant t'a bien communiqué et collaboré alors tu le fais aussi maintenant. Mais l'ensemble n'est plus là. L'ambiance, et la cohésion de l'équipe dans l'ensemble, elle diminue.

**-Ton travail a-t-il changé au cours des derniers mois ?**

-(..) Moi j'ai drillé les miens qu'ils deviennent un peu plus indépendants. Qu'ils réfléchissent aussi un peu plus pour solutionner leurs problèmes. C'est toujours facile de prendre le téléphone et d'appeler et de dire qu'on a besoin de solutions. Je pense que les gens en général doivent aussi parfois apprendre de se débrouiller tout seul, de réfléchir, d'utiliser leur cerveau si je peux le dire comme ça, pour trouver des solutions. Je reste quand même toujours disponible pour mes équipes et pour tout autre personne qui a besoin de l'aide mais je crois que c'est un bon moment de changer un peu les attitudes.

**-Dirais-tu que t'a changé ton attitude que t'avais sur le travail à distance après avoir vécu cette expérience ?**

-C'est difficile de dire, ce n'était pas vraiment une question ce sujet. Moi je pense que le télétravail il apporte beaucoup d'avantages et je trouve que c'est une bonne chose. Mais il faut que ce soit bien organisé, il faut avoir une bonne communication, chacun doit être au courant, chez nous je trouve que dans les différentes équipes c'était peut-être assez bien organisé, chacun a sa façon de gérer les trucs mais dans l'ensemble ce n'était pas bien du tout. Et dans ce cas ça complique les choses. Mais si l'ensemble est bien organisé et coordonné, je pense que le télétravail sera une bonne façon de travailler. Mais aussi de l'autre côté je pense pour le travail en équipe, l'esprit d'équipe et l'ambiance, le télétravail ne pourrait jamais remplacer le travail au bureau. Le télétravail permanent dans ce cas serait un mauvais choix, mais pour motiver les gens on peut envisager une forme de travail hybride. Mais ça doit rester dans les mesures, on doit veiller que les gens n'abusent pas.

**-Est-ce que tu penses que la banque continuera avec une forme de télétravail dans le futur ?**

-Oui. Je pense que oui, mais certainement pas dans ces conditions actuelles, ce serait beaucoup moins je pense. Ça dépend aussi du service, chez nous dans la banque privée, ce serait moins le cas. On doit quand même voir nos clients, c'est eux qui décident quand est-ce qu'ils veulent venir, ce n'est pas à nous de dire non cette semaine ça ne va pas je suis au télétravail. C'est possible maintenant parce que les clients aussi ils comprennent que c'est encore la crise, mais après ce serait plus le cas, là c'est le client qui est le roi. Notre business ce sont les clients et ça doit rester le sujet principal. Donc d'abord le volet commercial, il doit fonctionner et doit être prioritaire, après si cela marche on peut réfléchir sur le télétravail, si on autorise de télétravailler une fois par semaine par exemple ou les jours où on n'a pas des rendez-vous client. En tout cas, c'est le travail d'abord. Je sais par exemple chez KPMG on a

viré beaucoup de gens parce qu'ils ont vu que certains n'ont rien fait pendant des semaines et des mois. Ceci ce n'est pas possible quand même, les gens doivent aussi être conscient que le télétravail ce n'est pas pour rien faire, ça peut être une bonne source de motivation pour les gens mais il faut travailler. Tôt ou tard l'employeur voit toujours qui a travaillé et qui s'est bronzé sur la terrasse.

**-Dans quelle conditions ou fréquence est-ce que tu penses que le télétravail pourrait fonctionner ici dans le service ?**

-À mon avis ce serait au max 1 fois par semaine. Comme je viens de le dire, notre métier ce sont les clients, donc c'est d'abord eux et après ce sont les préférences des employés. Et à mon avis il faut aussi être flexible donc si le client il appelle et il dit voilà je veux passer maintenant est-ce qu'on peut se voir, dans ce cas-là on doit être flexible est se déplacer au bureau et le télétravail serait pour un autre jour alors. Donc télétravail oui mais en fonction du client et de ses besoins.

## **Entretien 8**

### **-Pourriez-vous vous présenter brièvement s'il vous plaît ?**

-Mon nom c'est R.K. et je suis le Head of Business Innovation Office chez la Spuerkees. Celui-ci existe depuis 3 ans et on est une équipe d'environ 20 personnes. Une partie s'occupe de notre e-Banking et l'autre partie s'occupe d'autres projets divers de digitalisation de la banque.

### **-Quelles sont les missions principales de votre équipe ?**

-Comme je viens de dire, on a une division qui s'occupe de tout ce qui concerne notre application e-banking, donc d'améliorer des fonctionnalités, et de développer des nouvelles fonctionnalités pour notre application. Et l'autre équipe s'occupe surtout de la digitalisation interne de la banque. C'est-à-dire la modernisation des processus, le développement de la digitalisation que ce soient des projets à point ou des projets constants comme évidemment la digitalisation interne.

### **-Aviez-vous déjà l'occasion de travailler à distance avant la crise actuelle ?**

-Non. Le télétravail n'existait pas chez nous. Même au niveau de la banque il n'y avait pas de télétravail.

### **-Donc il n'y avait aucun mode de travail à distance dans la banque en général ?**

-Non pas du tout.

### **-Quelles étaient les raisons pour ne pas avoir fait recours ?**

-Je pense qu'il n'y avait pas des raisons en tant que tels, il n'y avait tout simplement pas la demande de télétravailler. Ce n'était pas un sujet chez nous pour faire du télétravail. Les gens ne l'ont pas demandé.

### **-Quelles problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile ?**

-En général, il y avait des problèmes ou plutôt des soucis pour pouvoir équiper tout le monde avec le matériel nécessaire. Les gens ont dû avoir les outils pour pouvoir travailler, l'infrastructure devrait être mise en place. On a dû faire en sorte que les gens puissent se connecter depuis leur maison sans autres problèmes. Et notre entité avait aussi son rôle dans cette transition qui était de supporter les gens qui ont des problèmes pour s'installer correctement. Je pense qu'en général c'était une collaboration étroite entre les différents équipes et services, notamment entre le service de la production IT qui s'occupait de l'infrastructure IT et notre service, l'innovation office qui s'occupait plutôt des employés.

### **-Votre équipe en particulier est-ce qu'elle avait d'autres difficultés ?**

-Non. Non. Dans notre équipe, cela a fonctionné d'un jour à l'autre sans autres problèmes.

### **-D'accord. Quelle était l'attitude de vos employés à l'égard du bureau à domicile ?**

-Chez nous c'était pareil comparé avec l'attitude générale dans la banque. C'était une nouvelle expérience pour tout le monde et tout ce qui est nouveau c'est d'abord, dans la plupart des cas, excitant et positif. Je pense qu'en général, l'attitude était plutôt positive, en tout cas les premiers mois.

### **-Les premiers mois. Est-ce que cette attitude positive du début a-t-elle changée par après ?**

-Oui. Tout ce qui est excitant au début perd de son intérêt après un certain temps. Je dis qu'en général l'attitude est toujours positive mais je sais que certain préfère être au bureau que tout seul à la maison. Je pense que ça dépend des personnes, il n'y a pas une règle pour ça mais aussi chez nous il y a des gens qui disent que ça manque d'être tous ensemble au bureau pour aussi boire un coup et avoir plus de contact.

### **-Pensez-vous que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les gens ?**

-Oui, oui clairement. Surtout chez nous où beaucoup de sujets doivent être discutés car les idées devront être discutées et ce n'est pas si évident d'avoir une collaboration si efficiente qu'avant au bureau.

**-Qu'est-ce que vous avez mise en place pour garantir une collaboration efficiente ?**

-On s'est débrouillé avec les outils qu'on avait à disposition, comme tout le monde je pense, que ce soit les outils classiques comme Zoom ou Teams ou d'autres outils collaboratif qui s'ajoutent comme je sais pas Whiteboard et toutes ces choses qui existe dans ce sens. On a essayé de collaborer avec ces outils et ça marche aussi bien, mais ça reste toujours moins interactif comparé au travail dans le bureau. Au bureau c'est plus spontané et plus facile.

**-Donc l'utilisation de ces outils n'a pas pu compenser la collaboration en présentiel ?**

-Non. Non. Une compensation à 100%, non. Mais je ne pense pas que nous étions moins productifs durant l'année dernière, il y avait des workshops qui n'étaient pas si efficient que l'on s'attendait parce que l'interaction manquait oui et aussi il fallait trouver des moyens pour organiser et animer ces Workshops. C'était pour tout le monde un nouveau domaine et il fallait s'adapter et s'habituer peu à peu.

**-Qu'est-ce que vous avez fait pour créer plus d'interaction ?**

-On a cherché des Tools. On a participé à quelques Webinars pour aussi participer à quelques formations avec les gens.

**-Pourrait-on éventuellement même constater une amélioration de la collaboration grâce au outils technologiques ?**

-Je pense que les meetings sont en général plus courts, parce que la communication n'est pas la même que dans un meeting en présentiel. En présence, il arrive que les gens s'interrompent les uns les autres, il y a plus discussions et donc plus d'interactions ce qui n'est plus le cas dans les réunions virtuels. La deuxième chose qui s'ajoute, c'est aussi que les gens perdent moins de temps pour se déplacer dans les salles de réunions. Ça te paraît peut-être bizarre comme argument mais c'est vraiment le cas comme chez nous les salles de réunions sont relativement dispersées. Et ce temps-là, il est gagné dans les réunions virtuels. Je crois que l'un et l'autre ont des avantages et des inconvénients c'est clair.

**-Comment avez-vous encouragé les processus de collaboration à distance ?**

-Bah on a fait les réunions virtuelles où tout le monde assistait. J'ai aussi dit que les différents responsables d'équipe organisent des réunions régulières avec leur équipe. Nous on avait l'habitude de déjeuner ensemble dans le bureau, les uns ont apporté le pain et les autres les confitures par exemple. C'étaient des moments où il y avait beaucoup d'échanges entre les gens, on parlait de tout. Ceci est logiquement plus possible maintenant mais on a essayé de remplacer ces moments par les cafés virtuels. Je voulais que le contact social persiste pour ne pas que travailler, il faut avoir des moments d'échange qui ne sont pas toujours lié au travail. Ceci est très important pour une équipe, pour l'ambiance en général et pour l'esprit d'équipe. À ceci s'ajoute que notre équipe est également plus actif donc c'était important de ne pas trop perdre cette ambiance qu'on avait. Aussi, moi personnellement j'appelle chacun individuellement pour prendre des nouvelles et voir si tout marche bien.

**-Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?**

-Moi personnellement je n'avais pas de problèmes majeurs avec mon équipe. La seule chose qui posait effectivement une difficulté c'était l'aspect du contact social. Mais là aussi je pense que ça dépend fortement des gens, les uns ils en ont besoin plus et les autres moins. Je pense que c'était la seule difficulté. Et là je crois qu'on ne peut pas faire grand-chose, on peut organiser autant de réunion virtuelle qu'on veut, ça ne va jamais remplacer à 100% les réunion et le contact en présence. Mais à part ça il n'y avait rien, je dois aussi dire que j'ai la chance d'avoir une équipe qui est toujours très motivée et les gens en général sont très engagés et aussi il faut dire que notre équipe était beaucoup demandé pendant l'entière période. On avait pas mal de travail, on a réalisé des projets dans un temps alors qu'en temps normal on aurait pris 3 ans. On était très productif et l'innovation était très importante dans ce temps-là et on a dû démontrer une grande réactivité, on n'avait pas de temps pour le perdre inutilement.

**-Est-ce que vous aviez eu des problèmes de faire confiance à distance ?**

-Ce n'était pas une question chez nous, je fais confiance à 100% à mon équipe. De plus chez nous, de toute façon, nous ne sommes pas dans une culture de contrôle. (..) La seule chose c'est, les stagiaires et les nouveaux on les a pris un peu plus par la main. Pour eux, il fallait les diriger un peu plus et ne pas les laisser tout seuls. Mais pour les autres personnes de l'équipe, ce n'était pas un problème en tout cas, ils travaillent de façon indépendante et c'est aussi l'objectif chez nous.

**-Comment évaluez-vous votre propre charge de travail pendant cette période ?**

-Je ne pense pas que j'avais beaucoup plus de travail qu'avant. Mais par contre je pense qu'en général les gens travaillent plus parce qu'ils n'ont plus le trajet à faire et aussi les pauses de midi sont normalement plus courtes. Donc ça veut dire qu'il y a plus de temps pour travailler. Moi j'habite en France, j'ai 1 heure de trajet pour arriver au boulot et maintenant à la maison le matin j'ai besoin de 10 min du lit au bureau à domicile.

**-Est-ce que vos employés ont-ils peut-être sollicité votre aide plus souvent que d'habitude ?**

-Non je ne dirais pas qu'il y avait une grande différence.

**-Comment avez-vous organisé le retour au bureau après le confinement ?**

-On n'a pas vraiment organisé un retour jusqu'à maintenant. Moi j'ai dit que les gens peuvent se rendre au bureau quand ils veulent à condition qu'ils ne sont pas plus de 2 personnes par équipe. Et ceci fonctionne très bien, les gens ils s'organisent entre eux. Ils avertissent les autres à temps quand est-ce qu'ils sont présents au bureau pour que tout le monde soit au courant. Et je pense que ça marche très bien. La plupart par contre travaillent depuis la maison.

**-Donc si j'ai bien compris depuis le confinement vous êtes restés pour la plupart du temps en télétravail ?**

-Oui. Au début, au lockdown, la présence au bureau était interdite. Nous étions à 100% en télétravail. Après lorsque les chiffres étaient mieux, on avait la possibilité de revenir au bureau à conditions de respecter les mesures et il y avait un certain nombre autorisé. Et nous depuis ce moment on fonctionne comme ça, donc pas plus que 2 personnes par équipe peuvent être présents et si on veut être au bureau il faut avertir les autres à temps pour s'organiser.

**-Et cette forme d'organisation elle fonctionne sans problème ?**

-Oui oui. Ça marche très bien, les gens chez nous ils parlent, ils s'organisent, il n'y a pas de problème à ce niveau.

**-D'accord. Avez-vous remarqué des changements dans la façon de collaborer ?**

-Non, non pas de changements.

**-Donc à part le fait que les gens collaborent à l'aide des outils, il n'y avait pas de changements ?**

-Non je pense que les gens qui avant travaillaient de manière autonome, le font aussi maintenant et les autres qui aimaient plutôt travailler en équipe, le font aussi maintenant. Nous on travaille de tout façon dans une manière agile. Ça veut dire que chaque matin on fait des Stand-up meeting, je crois que je n'ai pas besoin de vous expliquer qu'un Stand-up, donc on fait la revue des différents projets on voit le KPI et ceci vaut pour les 2 entités. Et là il n'y a rien qui a changé, la seule chose c'est que les personnes n'ont plus besoin de se déplacer pour assister au Stand-up et voilà.

**-Quelles outils avez-vous introduit depuis le passage au télétravail ?**

-C'était principalement Microsoft Teams, donc pour faire les vidéoconférences et pour collaborer à distance. Je pense que Teams présente une gamme assez complète de fonctionnalités. Après interne à la banque on a introduit les signatures électroniques, je précise que c'est pour l'usage interne donc pas pour les clients, c'est pour faciliter la signature des documents et pour réduire la circulation du papier. On a aussi équipé assez rapidement

900 ou 1000 gens avec des tablettes où il fallait établir l'infrastructure derrière tout ça. Après on avait déjà Cisco Jabber pour le téléphone et les messages.

**-Est-ce que vous avez prescrit au gens quelles outils ils doivent utiliser pour quelle occasion ?**

-Non, je crois que ce n'était pas nécessaire, ce n'est pas comme on aurait introduit 10 outils et que les gens ne savent pas quoi utiliser.

**-Donc vous ne pensez pas que la qualité de la collaboration a diminuée ?**

-Non. Non. (..) Je pense qu'elle n'a pas diminuée ni augmentée.

**-D'après vous quelles sont les raisons que la qualité de collaboration a été maintenu chez vous ?**

-Je pense que c'est parce que nous travaillons dans un domaine plutôt spécifique comparé au reste de la banque et aussi parce que déjà avant la crise nous étions dans un mode de travail différent, plus digitale. On n'est pas pour rien le Business Innovation office. Et ces problèmes n'étaient pas vraiment présents chez nous. Aussi avant on était déjà plus agile, je n'ai jamais attendu des gens qu'ils soient présent le matin à 8h et qu'ils partent le soir à 17h. Ils pouvaient s'organiser comme ils le voulaient à conditions qu'à la fin de la semaine ils ont fait leur 40h. De base nous travaillons dans un environnement innovatif et créatif donc enfermer les gens n'est jamais une question chez nous.

**-Donc vous dites que ça dépend fortement du métier ?**

-Oui tout à fait. Si je compare avec mes collègues qui sont actifs dans un domaine plus fonctionnel, là c'est différent. Ils ont d'autres soucis que moi. Ce n'est pas la même motivation et mentalité qui est présente.

**-Votre travail en tant que manger a-t-il changé au cours des derniers mois ?**

-Non. Non. Je gère mon équipe comme avant. Non

**-Comme vous avez dit que vous n'aviez pas eu d'expérience auparavant avec le travail à distance, est-ce qu'après cette expérience maintenant vous êtes plus ouvert au travail à distance ?**

-Moi je pense que le télétravail présente beaucoup d'avantages pour nous tous et nous comme service d'innovation digitale on a proposé à la direction de lancer le projet de télétravail pour un temps post-pandémie. Ce qui est aussi déjà clair de tout façon, on va le faire, on attend encore une réglementation de la part du gouvernement mais de notre part c'est clair qu'on va continuer avec une méthode de télétravail. Il faut juste attendre la réglementation et après on serait prêt de lancer le télétravail dans la banque.

**-Donc il y a déjà des plans concrets pour le futur ?**

-Ah oui oui. Le cadre il est déjà plus ou moins fixé, on avait l'expérience maintenant, l'équipement est là, notre équipe et encore une autre on est dans une phase de test au niveau équipement.

**-Est-ce que vous pensez qu'au Luxembourg le sujet télétravail pourrait poser des problèmes vue le nombre élevé de frontaliers ?**

-Je ne pense pas que ce sont des problèmes, ce sont simplement des faits. Moi-même je suis frontalier je sais de quoi il s'agit. Ce n'est pas un problème, c'est tout simplement comme ça, si on est frontalier on doit l'accepter est c'est tout. S'il est réglementé qu'il y a un nombre de jours maximum où on peut télétravailler, il faut l'accepter et c'est tout. Moi je ne peux pas changer la loi. Et je pense que les gens ont une mauvaise perception de tout façon, ce n'est pas interdit qu'un frontalier français par exemple comme moi, ne puisse pas télétravailler plus de 29 jours par ans. Beaucoup de gens pense que ce serait une interdiction mais ce n'est pas le cas, c'est juste que si on excède ce nombre de jours, il y a des conséquences fiscales mais ce n'est pas interdit. Et ces conséquences sont surtout du côté de l'employeur parce que dans le cas où le nombre de jours excède le seuil fixé, le patron doit établir deux fiches de salaires différents. Et ceci présente plus de travail, donc t'a des employeurs qui disent qu'ils ne

veulent pas que les frontaliers excèdent ce nombre mais t'as aussi d'autres qui sont plus flexible.

**-Quelle conclusion tirez-vous de cette expérience en tant que manager ?**

-Je pense que chez nous c'était une réussite. Les gens se sont adaptés très rapidement. Quelqu'un avait peut-être des petits problèmes de s'adapter à la maison. Ça dépend toujours des circonstances, ce n'est pas la même chose si on est seul dans un studio ou si on est seul avec des enfants ou encore seul dans une grande maison. Donc il faut considérer ces conditions et il faut s'adapter le mieux possible. Mais en tout cas en général je pense que l'on a bien géré, les gens étaient bien équipés et ont démontré la volonté de s'adapter.

## **ANNEXE 2 : LE GUIDE D'ENTRETIEN**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

Bonjour, je m'appelle Emir Cindrak et je suis étudiant en gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une étude sur la collaboration à distance dans le contexte de la crise sanitaire. Pour mener à bien cette étude j'aimerais vous poser quelques questions sur ce sujet.

Je tiens à vous préciser qu'il n'y pas de bonnes ou mauvaises réponses, il s'agit d'une simple discussion de +/- 40 minutes. Si cela ne vous dérange pas, je vais enregistrer notre conversation afin de pouvoir me concentrer sur ce que vous me dites. Est-ce que vous êtes d'accord ?

Enfin, je vous garantis l'anonymat et la confidentialité de vos réponses. Elles seront utilisées uniquement dans le cadre académique.

Un grand Merci d'avance pour votre participation.

#### **Phase d'échauffement**

- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?
- Quelle sont les missions de votre équipe dans l'entreprise ?
- Si on vous donne le choix, est-ce que vous opteriez pour une forme de travail à distance ou pour le travail en présentiel. Pourquoi ?

#### **Topo général**

- Aviez vous déjà l'occasion de travailler à distance avant la crise du COVID-19 ? Si oui à quelle fréquence ?
- Vos employés avaient-ils une expérience préalable du travail à domicile ? Si c'est le cas, quel pourcentage de votre personnel pensez-vous avoir travaillé sous différentes formes de télétravail ?
- À quoi ressemblait un arrangement typique (combien d'heures/jours par semaine) et quels employés étaient les plus susceptibles de l'utiliser ? (Collègues plus expérimentés, travailleurs frontaliers qui habitent plus loin, parents qui travaillent et doivent s'occuper de jeunes enfants...).
- Quelle était l'attitude des travailleurs à l'égard du bureau à domicile ? Comment vos employés se sont-ils débrouillés dans l'ensemble ?
- (Si aucun mode de travail à distance n'était pratiqué avant la crise sanitaire, demander les raisons de n'y pas avoir fait recours)



**(Le confinement du printemps 2020)**

- Quels problèmes avez-vous rencontrés lors de la transition entre le bureau et le bureau à domicile et comment les avez-vous résolus ?
- Quelle était l'attitude des travailleurs à l'égard du bureau à domicile ? Comment vos employés se sont-ils débrouillés dans l'ensemble ? (productivité, motivation, engagement...)
- Pensez-vous que le manque de contact direct a affecté la collaboration entre les employés ? Les processus collaboratifs en ont-ils souffert ? (Ou bien les employés ont-ils su compenser le manque de contact par l'utilisation d'outils technologiques ?)
- Pourrait-on éventuellement même constater une amélioration de la collaboration grâce à l'utilisation d'outils technologiques ? (p. ex., gain de temps, moins d'interruptions pendant le travail, etc.)
- Comment avez-vous encouragé les processus de collaboration à distance ? (Avez-vous dû établir de nouvelles normes/modes de communication et de nouvelles routines de travail ? A quoi ressemblent-ils ?)
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la gestion d'une équipe à distance ?
- Comment évaluez-vous votre propre charge de travail pendant cette période ? Les employés ont-ils sollicité votre aide plus souvent que d'habitude ? Si oui, pourquoi votre aide était-elle la plus nécessaire ?

**(Retour au bureau / phase de semi-normalité)**

- Comment avez-vous organisé le retour au bureau après le confinement du printemps 2020 ? L'ensemble du personnel est-il retourné au bureau ou avez-vous mis en place le modèle du bureau hybride / télétravail en alternance ?
- Avez-vous remarqué des changements dans la façon de travailler des employés qui continuent à travailler au bureau, du fait qu'un plus grand nombre de leurs collègues travaillent à domicile ?
- La littérature suggère que plus les employés travaillent en dehors du bureau, plus la qualité de la collaboration est faible. Avez-vous constaté une évolution négative des processus collaboratifs due à des modèles de travail différents au sein d'une équipe au cours des 18 derniers mois ?
- De nouveaux processus de collaboration ont-ils émergé au cours de cette période extraordinaire (p. ex. nouvelles habitudes, routines ou logiciels de travail collaboratif) qui se sont avérés très efficaces et bénéfiques pour la collaboration pendant le confinement et que vous avez conservés à votre retour au bureau ?
- Pensez-vous que les pratiques organisationnelles ont changé à la suite du confinement ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Votre travail a-t-il changé au cours des derniers mois ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Diriez-vous que vous serez plus ouvert au travail à domicile après avoir vécu le confinement ?
- Quelle conclusion tirez-vous de cette expérience en tant que manager d'une équipe ?

<b>Clôture</b>
----------------

- Questions plus précises sur l'interviewé (si pas évoqué durant l'interview)

Entreprise	Fonction	Ancienneté dans cette fonction	Taille de l'équipe
------------	----------	--------------------------------	--------------------

- Résumer les idées qui sont ressorties lors de l'interview.
- Demander si l'interviewé a des choses à ajouter.
- Remercier l'interviewé pour sa participation.